

**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO**  
**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**

**AS COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS DE RESOLUÇÃO DE CONFLITOS E O  
CONSENSO NO PROCESSO DECISÓRIO ESTRATÉGICO EM AMBIENTES  
ORGANIZACIONAIS INSTÁVEIS, COMPLEXOS E NÃO MUNIFICENTES: UM  
ESTUDO NO SETOR DE TELEFONIA FIXA**

**Walter Bataglia**

**Orientadora: Profa. Dra. Maria Tereza Leme Fleury**

**SÃO PAULO**

**2006**

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

**WALTER BATAGLIA**

**AS COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS DE RESOLUÇÃO DE CONFLITOS E O  
CONSENSO NO PROCESSO DECISÓRIO ESTRATÉGICO EM AMBIENTES  
ORGANIZACIONAIS INSTÁVEIS, COMPLEXOS E NÃO MUNIFICENTES: UM  
ESTUDO NO SEGMENTO DE TELEFONIA FIXA**

Tese apresentada ao Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo como requisito para a obtenção do título de Doutor em Administração.

**Orientadora: Profa. Dra. Maria Tereza Leme Fleury**

**São Paulo**

**2006**

## AGRADECIMENTOS

Agradeço à Profa. Dra. Maria Tereza Leme Fleury pela orientação deste trabalho, especialmente pela disponibilidade, paciência e estímulo constantes que dedica a seus orientandos e alunos.

Agradeço, também, aos meus Professores Dra. Rosa Maria Fischer e Dr. Joel Souza Dutra pelas contribuições dadas no exame de qualificação e pelo apoio permanente ao longo de nossa tão agradável e produtiva convivência na FEA.

Meu agradecimento ao Prof. Dr. Abraham Oih Yu pela orientação de meu trabalho de mestrado, que permitiu a minha iniciação nos meandros da decisão organizacional.

Agradeço, especialmente, ao Prof. Dr. Gilberto de Andrade Martins pela revisão cuidadosa e gentil dos aspectos estatísticos deste trabalho.

Agradeço, ainda, aos meus Professores que tanto contribuíram com a minha formação nesse período do curso de doutorado. Meu sincero agradecimento.

Aos gerentes e diretores das empresas que prestaram informações a respeito de processos decisórios pelos quais passaram e que permitiram a elaboração das reflexões aqui expressas, meu agradecimento.

Agradeço ao apoio e à convivência com tantos grandes amigos que desenvolvi na FEA.

Agradeço aos funcionários que sempre se mostraram solícitos e dispostos a me apoiar nesse período.

Agradeço, em especial, à minha esposa e aos meus filhos pela paciência e apoio sem os quais o projeto de meu doutoramento não teria sido possível.

São muitas as pessoas que se tornaram importantes e essenciais para a realização deste trabalho. Meu agradecimento a todas elas pelo apoio, pela confiança e pela “torcida”.

## RESUMO

A presente pesquisa visou levantar dados que permitissem aprofundar o entendimento sobre as habilidades organizacionais de resolução de conflitos e sua relação com o consenso entre os gestores no processo decisório estratégico de organizações inseridas em ambientes organizacionais dinâmicos, complexos e não munificentes (DCM<sup>1</sup>). Desenvolveu-se, para tanto, um conjunto de hipóteses relacionando esses construtos, que foram testadas com dados sobre o processo decisório estratégico de organizações do segmento de Telefonia Fixa do setor de Telecomunicações da economia brasileira. Os dados foram coletados pela aplicação de 39 questionários em gestores selecionados, via amostragem aleatória simples, de uma população alvo de 55 gestores. As hipóteses foram testadas usando-se as técnicas estatísticas de análise de significância univariada e de análise de regressão bivariada e multivariada. Os resultados mostraram que as características do ambiente organizacional DCM<sup>1</sup> influenciam o desenvolvimento de competências organizacionais de resolução de conflitos nas organizações nele inseridas, gerando duas possíveis abordagens para a solução dos conflitos que emergem entre os gestores no processo decisório estratégico. Na primeira, os conflitos são resolvidos em conjunto pelas partes opositoras, a partir de uma postura cooperativa. Eventuais impasses são resolvidos por mediação e/ou por um terceiro com autoridade legítima, com base na cooperação das partes. Essa abordagem está associada com um maior nível de racionalidade e compreensão da decisão pelos gestores e com um maior nível de consenso no processo decisório estratégico. Além disso, vincula-se a menores níveis de atividade política e ao maior comprometimento dos gestores. Na segunda, os conflitos são resolvidos por atividades políticas e eventuais impasses por mediação. Essa abordagem vincula-se a um menor nível de comprometimento dos gestores. Esses resultados levam a duas implicações. A primeira é que as competências organizacionais de resolução de conflitos determinam padrões interativos recorrentes entre executivos que influenciam o processo decisório estratégico tanto quanto as características da decisão. Isso contrasta com abordagens anteriores que colocam as características da decisão como soberanas. A segunda é que a alta administração deve estar atenta ao balanceamento do uso das abordagens cooperativa e competitiva na resolução dos conflitos no processo decisório estratégico, de forma a dosar os níveis de atividade política, cooperação, inação, e consenso que se deseja manter na organização.

## ABSTRACT

The present research aimed lifting data that could permit to deepen the comprehension about organizational abilities of conflict resolution and its relationship to the consensus among managers on the strategic decision-making process of organizations inserted in dynamic, complex and few-munificent organizational environments (DCM). Thus, it was developed a set of hypotheses relating these constructs, that were tested with data about strategic decision-making processes of organizations from the Fixed-Voice segment of the Telecommunications industry of the Brazilian economy. Data were collected by applying 39 questionnaires to managers selected, via simple random sampling, from a target population of 55 managers. Hypotheses were tested using the statistical techniques of univariate significance analysis and of bivariate and multivariate regression analysis. The results showed that the characteristics of the DCM organizational environment influence the development of conflict-resolution organizational competences in the organizations inserted in it, generating two possible approaches for solving conflicts that emerge among managers on the strategic decision-making process. In the first approach, opposite parties, upon a cooperative posture, solve conflicts jointly. Eventual impasses are solved by mediation and/or by a third party with legitimate authority, with cooperative support from parties. This approach is associated with a higher level of rationality and comprehension of the decision by managers and with a higher level of consensus among managers on the strategic decision-making process. Besides, it is bound to lower levels of political activity and higher commitment of managers. In the second approach, conflicts are solved via political activities and eventual impasses are solved by mediation. This approach is associated with a lower level of commitment of managers. These results lead to two implications. The first implication is that conflict-resolution organizational competences determine recurrent interactive patterns among executives that influence the decision-making process as much as the decision characteristics. This contrasts with previous approaches that argument that decision characteristics are sovereign. The second implication is that top management should be attempted to the tradeoff between the use of the cooperative and competitive approaches for conflict resolving, so that it be possible to dose the levels of political activity, cooperation, inaction and consensus that are desired in the organization.

## SUMÁRIO

LISTA DE TABELAS .....	3
LISTA DE QUADROS .....	4
LISTA DE FIGURAS .....	5
<b>1. O PROBLEMA.....</b>	<b>8</b>
1.1 INTRODUÇÃO .....	8
1.2 FORMULAÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA.....	9
1.3 PROBLEMA DE PESQUISA .....	13
1.4 TESE E MODELO DE PESQUISA .....	13
1.5 OBJETIVOS DO ESTUDO.....	14
1.5.1 <i>Objetivo Geral</i> .....	15
1.5.2 <i>Objetivos Específicos</i> .....	15
1.6 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO .....	15
1.7 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO .....	16
<b>2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>18</b>
2.1 O AMBIENTE ORGANIZACIONAL .....	18
2.1.1 <i>A Relação Organização-Ambiente</i> .....	20
2.1.2 <i>A Natureza do Ambiente Organizacional</i> .....	26
2.1.3 <i>Conceitualização e Mensuração do Ambiente Organizacional</i> .....	28
2.1.4 <i>Conceitualização e Operacionalização do Ambiente Organizacional neste Trabalho</i> .....	33
2.2 A DECISÃO ESTRATÉGICA ORGANIZACIONAL.....	34
2.3 A RACIONALIDADE LIMITADA.....	36
2.3.1 <i>Fases do Processo Decisório Estratégico</i> .....	37
2.3.2 <i>A Complexidade do Processo Decisório Estratégico</i> .....	43
2.3.3 <i>As Limitações Cognitivas no Processo Decisório Estratégico</i> .....	44
2.3.4 <i>Conceitualização e Operacionalização da Racionalidade Limitada neste Trabalho</i> .....	45
2.4 A DINÂMICA DO CONFLITO ORGANIZACIONAL.....	45
2.4.1 <i>As Abordagens de Gestão do Conflito</i> .....	49
2.4.2 <i>Negociação</i> .....	51
2.4.3 <i>Mediação e Arbitragem</i> .....	60
2.4.4 <i>O Processo de Resolução do Conflito</i> .....	63
2.4.5 <i>O Conflito e o Consenso entre os Gestores no Processo Decisório Estratégico</i> .....	65
2.4.6 <i>Conceitualização e Operacionalização do Comportamento Político e do Consenso entre os Gestores neste Trabalho</i> .....	68
2.5 AS COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS E A GESTÃO POR COMPETÊNCIAS .....	69
2.5.1 <i>As Competências Organizacionais</i> .....	69
2.5.2 <i>Modelo de Relação entre Estratégia, Competências Empresariais e Recursos</i> .....	73
2.5.3 <i>A Conceitualização e Operacionalização das Competências Organizacionais de Resolução de Conflitos neste Trabalho</i> .....	75
<b>3. METODOLOGIA DA PESQUISA.....</b>	<b>77</b>
3.1 O MÉTODO DE PESQUISA .....	79
3.2 DEFINIÇÃO DA POPULAÇÃO ALVO E DA AMOSTRA DA PESQUISA .....	81
3.3 ESTRATÉGIAS DE COLETA DE DADOS E TIPOS DE DADOS .....	86
3.3.1 <i>A Abordagem das Organizações e os Níveis de Análise de Dados</i> .....	86
3.3.2 <i>Conceitualizações, Operacionalizações e Escalas</i> .....	88
3.3.3 <i>Questionários Aplicados pelo Pesquisador</i> .....	90
3.3.4 <i>Validade e Confiabilidade do Instrumento de Pesquisa</i> .....	92
3.4 ESTRATÉGIAS PARA ANÁLISE DE DADOS .....	93
3.4.1 <i>Hipóteses e Técnicas Estatísticas</i> .....	93
3.4.2 <i>Procedimento para Teste das Hipóteses Estatísticas</i> .....	96
<b>4. SETOR DE TELECOMUNICAÇÕES.....</b>	<b>98</b>
4.1 PANORAMA GLOBAL DO SETOR DE TELECOMUNICAÇÕES.....	98
4.2 O SEGMENTO DE TELEFONIA FIXA NO BRASIL.....	100
<b>5. RESULTADOS E ANÁLISES .....</b>	<b>103</b>

<b>5.1 IDENTIFICAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS DE RESOLUÇÃO DE CONFLITOS .....</b>	<b>103</b>
<b>5.2 PLANO AMOSTRAL .....</b>	<b>104</b>
<b>5.3 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS ESTUDADAS .....</b>	<b>106</b>
<b>5.4 TESTE DA CONFIABILIDADE DE COERÊNCIA INTERNA DO INSTRUMENTO DE COLETA .....</b>	<b>108</b>
<b>5.5 EXAME DOS DADOS E TESTE DOS PRESSUPOSTOS SOBRE AS VARIÁVEIS .....</b>	<b>111</b>
5.5.1 <i>Casos Extremos e Dados Faltantes .....</i>	<i>117</i>
5.5.2 <i>Caracterização das Variáveis e Teste de Normalidade .....</i>	<i>118</i>
5.5.3 <i>Exame das Relações entre Variáveis .....</i>	<i>141</i>
<b>5.6 ANÁLISES DE SIGNIFICÂNCIA UNIVARIADAS .....</b>	<b>149</b>
5.6.1 <i>Hipótese H1.1 .....</i>	<i>151</i>
5.6.2 <i>Hipótese H1.2 .....</i>	<i>152</i>
5.6.3 <i>Hipótese H2.1 .....</i>	<i>153</i>
5.6.4 <i>Hipótese H2.2 .....</i>	<i>154</i>
5.6.5 <i>Hipótese H2.3 .....</i>	<i>156</i>
<b>5.7 ANÁLISES DE REGRESSÃO E TESTES DOS PRESSUPOSTOS SOBRE SUAS VARIÁVEIS ESTATÍSTICAS .....</b>	<b>157</b>
5.7.1 <i>Hipótese H3 .....</i>	<i>159</i>
5.7.2 <i>Hipótese H4 .....</i>	<i>177</i>
5.7.3 <i>Hipótese H5 .....</i>	<i>195</i>
5.7.3 <i>Hipótese H6 .....</i>	<i>201</i>
<b>6. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>207</b>
<b>7. CONCLUSÃO .....</b>	<b>214</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>217</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>232</b>
APÊNDICE 1 – QUESTIONÁRIO DA ENTREVISTA INICIAL .....	234
APÊNDICE 2 – QUESTIONÁRIO PARA ESTUDO DO PROCESSO DE RESOLUÇÃO DE CONFLITOS .....	237



## LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS ESTUDADAS .....	107
TABELA 2 – CONFIABILIDADE DE COERÊNCIA INTERNA DE ITENS MÚLTIPLOS DO INSTRUMENTO DE COLETA ....	109
TABELA 3 – ESTATÍSTICAS DOS INDICADORES DO CONSTRUTO COMPORTAMENTO POLÍTICO .....	110
TABELA 4 – ESTATÍSTICAS DOS INDICADORES DO CONSTRUTO RACIONALIDADE.....	110
TABELA 5 – CARACTERIZAÇÃO DAS VARIÁVEIS INDEPENDENTES DA HIPÓTESE H1.1 .....	119
TABELA 6 – CARACTERIZAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS DE RESOLUÇÃO DE CONFLITO POR EMPRESA .....	120
TABELA 7 – TESTE DE NORMALIDADE DAS VARIÁVEIS INDEPENDENTES DA HIPÓTESE H1.1.....	120
TABELA 8 – CARACTERIZAÇÃO DAS VARIÁVEIS DA HIPÓTESE H1.2 E DE SEUS INDICADORES.....	122
TABELA 9 – TESTE DA NORMALIDADE DAS VARIÁVEIS DA HIPÓTESE H1.2 E DE SEUS INDICADORES .....	123
TABELA 10 – CARACTERIZAÇÃO DAS VARIÁVEIS DA HIPÓTESE H2.1 E DE SEUS INDICADORES.....	125
TABELA 11 – TESTE DE NORMALIDADE DAS VARIÁVEIS DA HIPÓTESE H2.1 .....	126
TABELA 12 – CARACTERIZAÇÃO DAS VARIÁVEIS DA HIPÓTESE H2.2 .....	127
TABELA 13 – TESTE DE NORMALIDADE DAS VARIÁVEIS DA HIPÓTESE H2.2 .....	129
TABELA 14 – CARACTERIZAÇÃO DAS VARIÁVEIS DA HIPÓTESE H2.3 .....	130
TABELA 15 – TESTE DE NORMALIDADE DAS VARIÁVEIS DA HIPÓTESE H2.3 .....	130
TABELA 16 – CARACTERIZAÇÃO DA VARIÁVEL DEPENDENTE DA HIPÓTESE H3 E SEUS INDICADORES .....	132
TABELA 17 – TESTE DE NORMALIDADE DA VARIÁVEL DEPENDENTE DA HIPÓTESE H3 E SEUS INDICADORES.....	133
TABELA 18 – CARACTERIZAÇÃO DA VARIÁVEL DEPENDENTE DA HIPÓTESE H4 E SEUS INDICADORES.....	134
TABELA 19 – TESTE DE NORMALIDADE DA VARIÁVEL DEPENDENTE DA HIPÓTESE H4 E DE SEUS INDICADORES...	135
TABELA 20 – CARACTERIZAÇÃO DA VARIÁVEL DEPENDENTE DA HIPÓTESE H5 E SEUS INDICADORES .....	137
TABELA 21 – TESTE DE NORMALIDADE DA VARIÁVEL DEPENDENTE DA HIPÓTESE H5 E DE SEUS INDICADORES...	138
TABELA 22 – CARACTERIZAÇÃO DA VARIÁVEL DEPENDENTE DA HIPÓTESE H6 E SEUS INDICADORES .....	140
TABELA 23 – TESTE DE NORMALIDADE DA VARIÁVEL DEPENDENTE DA HIPÓTESE H6 E DE SEUS INDICADORES...	141
TABELA 24 – CORRELAÇÕES ENTRE AS VARIÁVEIS DA HIPÓTESE H3 .....	143
TABELA 25 – CORRELAÇÕES ENTRE AS VARIÁVEIS DA HIPÓTESE H4 .....	145
TABELA 26 – CORRELAÇÕES ENTRE AS VARIÁVEIS DA HIPÓTESE H5 .....	146
TABELA 27 – CORRELAÇÕES ENTRE AS VARIÁVEIS DA HIPÓTESE H6 .....	148
TABELA 28 – TESTE DE SIGNIFICÂNCIA UNIVARIADO DA HIPÓTESE H1.1 .....	151
TABELA 29 – TESTE DE SIGNIFICÂNCIA UNIVARIADO DA HIPÓTESE H1.2 .....	152
TABELA 30 – TESTE DE SIGNIFICÂNCIA UNIVARIADO DA HIPÓTESE H2.1 .....	154
TABELA 31 – TESTE DE SIGNIFICÂNCIA UNIVARIADO DA HIPÓTESE H2.2 .....	155
TABELA 32 – TESTE DE SIGNIFICÂNCIA UNIVARIADO DA HIPÓTESE H2.3 .....	157
TABELA 33 – SUMÁRIA DO MODELO DE REGRESSÃO PARA TESTE DA HIPÓTESE H5 .....	196
TABELA 34 – COEFICIENTES DO MODELO DE REGRESSÃO PARA TESTE DA HIPÓTESE H5 .....	196
TABELA 35 – SUMÁRIO DO MODELO DE REGRESSÃO PARA TESTE DA HIPÓTESE H6 .....	201
TABELA 36 – COEFICIENTES DO MODELO DE REGRESSÃO PARA TESTE DA HIPÓTESE H6 .....	202

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - RELAÇÃO ENTRE AS DIMENSÕES AMBIENTAIS DE DESS E BEARD (1984) E AS PRINCIPAIS CONCEITUAÇÕES UTILIZADAS NAS TEORIAS AMBIENTAIS .....	31
QUADRO 2 – ROTINAS PRINCIPAIS DO MODELO GERAL DA DECISÃO ESTRATÉGICA DE MINTZBERG .....	38
QUADRO 3 - ROTINAS DE SUPORTE DO MODELO GERAL DA DECISÃO ESTRATÉGICA DE MINTZBERG .....	40
QUADRO 4 – FATORES DINÂMICOS DO MODELO GERAL DA DECISÃO ESTRATÉGICA DE MINTZBERG .....	40
QUADRO 5 – TÁTICAS DE AVALIAÇÃO DO PROCESSO DECISÓRIO ESTRATÉGICO .....	43
QUADRO 6 – SITUAÇÕES QUE ESTIMULAM E INIBEM O CONFLITO .....	47
QUADRO 7 – CARACTERÍSTICAS DAS TÁTICAS DE ENGAJAMENTO ATIVO NA GESTÃO DE CONFLITOS .....	54
QUADRO 8 – MODELO DO INTERESSE DUAL.....	55
QUADRO 9 – MODELO DE SAVAGE, BLAIR E SORENSON PARA A ESCOLHA DA TÁTICA DE NEGOCIAÇÃO.....	56
QUADRO 10 – TÁTICAS POLÍTICAS.....	59
QUADRO 11 – MODELO DO COMPORTAMENTO DO MEDIADOR .....	61
QUADRO 12 – ANÁLISE COMPARATIVA DAS PRINCIPAIS OPERACIONALIZAÇÕES DE COMPETÊNCIA ORGANIZACIONAL.....	71
QUADRO 13 - TIPOS DE ESTRATÉGIA E FORMAÇÃO DE COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS .....	75
QUADRO 14 – POPULAÇÃO ALVO DA PESQUISA .....	85
QUADRO 15 - NÍVEIS DE ANÁLISE DE DADOS.....	87
QUADRO 16 – COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS DE RESOLUÇÃO DE CONFLITOS .....	104
QUADRO 17 – VARIÁVEIS ASSOCIADAS ÀS HIPÓTESES, TÉCNICAS ESTATÍSTICAS PARA TESTE E SEUS PRESSUPOSTOS .....	112
QUADRO 18 – VARIÁVEIS E INDICADORES UTILIZADOS NA HIPÓTESE H1.1 .....	119
QUADRO 19 – VARIÁVEIS E INDICADORES UTILIZADOS NA HIPÓTESE H1.2 .....	121
QUADRO 20 – VARIÁVEIS E INDICADORES UTILIZADOS NA HIPÓTESE H2.1 .....	124
QUADRO 21 – VARIÁVEIS E INDICADORES UTILIZADOS NA HIPÓTESE H2.2 .....	126
QUADRO 22 – VARIÁVEIS E INDICADORES UTILIZADOS NA HIPÓTESE H2.3 .....	130
QUADRO 23 – VARIÁVEIS E INDICADORES UTILIZADOS NA HIPÓTESE H3 .....	131
QUADRO 24 – VARIÁVEIS E INDICADORES UTILIZADOS NA HIPÓTESE H4 .....	133
QUADRO 25 – VARIÁVEIS E INDICADORES UTILIZADOS NA HIPÓTESE H5 .....	136
QUADRO 26 – VARIÁVEIS E INDICADORES UTILIZADOS NA HIPÓTESE H6 .....	139
QUADRO 27 – CARACTERIZAÇÃO DA COLABORAÇÃO PARA A PROSPERIDADE EM LONGO PRAZO DAS COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS DE RESOLUÇÃO DE CONFLITOS.....	209

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – MODELO DE PESQUISA .....	14
FIGURA 2 – MODELO GERAL DO PROCESSO DECISÓRIO ESTRATÉGICO .....	41
FIGURA 3 – EXEMPLO DO ESPAÇO DE UTILIDADES DAS SOLUÇÕES DE UMA CONTROVÉRSIA ENTRE DUAS PARTES .	48
FIGURA 4 – MODELOS DE ESCALADA DO CONFLITO .....	64
FIGURA 5 – RELAÇÃO ENTRE NÍVEIS ESTRATÉGICOS E COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS PARA JAVIDAN (1998) E MILLS ET AL. (2002).....	72
FIGURA 6 – MODELO CONCEITUAL DA RELAÇÃO ENTRE ESTRATÉGIA, APRENDIZAGEM, COMPETÊNCIAS EMPRESARIAIS E RECURSOS .....	74
FIGURA 7 – HIPÓTESES DE PESQUISA .....	77
FIGURA 8 – MODELO DE CAMADAS PARA ESTUDO DO SETOR DE TELECOMUNICAÇÕES .....	99
FIGURA 10 – SISTEMA DE INOVAÇÃO DO SETOR DE TELECOMUNICAÇÕES NO PERÍODO 1970 A 1997 .....	100
FIGURA 11 – MATRIZ DE DISPERSÃO DAS VARIÁVEIS DA HIPÓTESE H3 .....	142
FIGURA 12 – MATRIZ DE DISPERSÃO DAS VARIÁVEIS DA HIPÓTESE H4 .....	144
FIGURA 13 – MATRIZ DE DISPERSÃO DAS VARIÁVEIS DA HIPÓTESE H5 .....	146
FIGURA 14 – MATRIZ DE DISPERSÃO DAS VARIÁVEIS DA HIPÓTESE H6 .....	148
FIGURA 15 – ANÁLISE DE REGRESSÃO BIVARIADA ENTRE AS VARIÁVEIS RACIONALIDADE E COMPETÊNCIA DE SOLUÇÃO DE PROBLEMAS. ....	160
FIGURA 16 – CURVA DE REGRESSÃO PARA AS VARIÁVEIS RACIONALIDADE E COMPETÊNCIA DE SOLUÇÃO DE PROBLEMA .....	160
FIGURA 18 – GRÁFICO COMPARATIVO ENTRE A PROBABILIDADE ACUMULADA E ESPERADA DOS RESÍDUOS PADRONIZADOS DA REGRESSÃO ENTRE RACIONALIDADE LIMITADA E COMPETÊNCIA DE SOLUÇÃO DE PROBLEMAS.....	162
FIGURA 19 – DIAGRAMA DE DISPERSÃO DA VARIÁVEL RACIONALIDADE LIMITADA NA REGRESSÃO COM COMPETÊNCIA DE SOLUÇÃO DE PROBLEMAS.....	162
FIGURA 20 – ANÁLISE DE REGRESSÃO BIVARIADA ENTRE AS VARIÁVEIS RACIONALIDADE E COMPETÊNCIA DE PERSUASÃO .....	163
FIGURA 21 – CURVA DE REGRESSÃO PARA AS VARIÁVEIS RACIONALIDADE E COMPETÊNCIA DE PERSUASÃO .....	164
FIGURA 22 – DISTRIBUIÇÃO DE FREQUÊNCIA DOS RESÍDUOS PADRONIZADOS DA REGRESSÃO ENTRE RACIONALIDADE LIMITADA E COMPETÊNCIA DE PERSUASÃO .....	165
FIGURA 23 – GRÁFICO COMPARATIVO ENTRE A PROBABILIDADE ACUMULADA E ESPERADA DOS RESÍDUOS PADRONIZADOS DA REGRESSÃO ENTRE RACIONALIDADE LIMITADA E COMPETÊNCIA DE PERSUASÃO .....	165
FIGURA 24 – DIAGRAMA DE DISPERSÃO DA VARIÁVEL RACIONALIDADE LIMITADA NA REGRESSÃO COM COMPETÊNCIA DE PERSUASÃO .....	166
FIGURA 25 – ANÁLISE DE REGRESSÃO BIVARIADA ENTRE AS VARIÁVEIS RACIONALIDADE E COMPETÊNCIA DE MEDIAÇÃO .....	167
FIGURA 26 – CURVA DE REGRESSÃO PARA AS VARIÁVEIS RACIONALIDADE E COMPETÊNCIA DE MEDIAÇÃO .....	167
FIGURA 27 – DISTRIBUIÇÃO DE FREQUÊNCIA DOS RESÍDUOS PADRONIZADOS DA REGRESSÃO ENTRE RACIONALIDADE LIMITADA E COMPETÊNCIA DE MEDIAÇÃO .....	168
FIGURA 28 – GRÁFICO COMPARATIVO ENTRE A PROBABILIDADE ACUMULADA E ESPERADA DOS RESÍDUOS PADRONIZADOS DA REGRESSÃO ENTRE RACIONALIDADE LIMITADA E COMPETÊNCIA DE MEDIAÇÃO .....	169
FIGURA 29 – DIAGRAMA DE DISPERSÃO DA VARIÁVEL RACIONALIDADE LIMITADA NA REGRESSÃO COM COMPETÊNCIA DE MEDIAÇÃO .....	169
FIGURA 30 – ANÁLISE DE REGRESSÃO BIVARIADA ENTRE AS VARIÁVEIS RACIONALIDADE E COMPETÊNCIA DE AUTORIDADE LEGÍTIMA. ....	170
FIGURA 31 – CURVA DE REGRESSÃO PARA AS VARIÁVEIS RACIONALIDADE E COMPETÊNCIA DE AUTORIDADE LEGÍTIMA. ....	171
FIGURA 32 – DISTRIBUIÇÃO DE FREQUÊNCIA DOS RESÍDUOS PADRONIZADOS DA REGRESSÃO ENTRE RACIONALIDADE LIMITADA E COMPETÊNCIA DE AUTORIDADE LEGÍTIMA .....	172
FIGURA 33 – GRÁFICO COMPARATIVO ENTRE A PROBABILIDADE ACUMULADA E ESPERADA DOS RESÍDUOS PADRONIZADOS DA REGRESSÃO ENTRE RACIONALIDADE LIMITADA E COMPETÊNCIA DE AUTORIDADE LEGÍTIMA. ....	172
FIGURA 34 – DIAGRAMA DE DISPERSÃO DA VARIÁVEL RACIONALIDADE LIMITADA NA REGRESSÃO COM COMPETÊNCIA DE AUTORIDADE LEGÍTIMA .....	173
FIGURA 35 – ANÁLISE DE REGRESSÃO BIVARIADA ENTRE AS VARIÁVEIS RACIONALIDADE E COMPETÊNCIA DE ARBITRAGEM.....	174

FIGURA 36 – CURVA DE REGRESSÃO PARA AS VARIÁVEIS RACIONALIDADE E COMPETÊNCIA DE ARBITRAGEM...	174
FIGURA 37 – DISTRIBUIÇÃO DE FREQUÊNCIA DOS RESÍDUOS PADRONIZADOS DA REGRESSÃO ENTRE RACIONALIDADE LIMITADA E COMPETÊNCIA DE ARBITRAGEM .....	175
FIGURA 38 – GRÁFICO COMPARATIVO ENTRE A PROBABILIDADE ACUMULADA E ESPERADA DOS RESÍDUOS PADRONIZADOS DA REGRESSÃO ENTRE RACIONALIDADE LIMITADA E COMPETÊNCIA DE ARBITRAGEM...	176
FIGURA 39 – DIAGRAMA DE DISPERSÃO DA VARIÁVEL RACIONALIDADE LIMITADA NA REGRESSÃO COM COMPETÊNCIA DE SOLUÇÃO DE PROBLEMAS.....	176
FIGURA 40 – ANÁLISE DE REGRESSÃO BIVARIADA ENTRE AS VARIÁVEIS COMPORTAMENTO POLÍTICO E COMPETÊNCIA DE SOLUÇÃO DE PROBLEMA .....	178
FIGURA 41 – CURVA DE REGRESSÃO PARA AS VARIÁVEIS COMPORTAMENTO POLÍTICO E COMPETÊNCIA DE SOLUÇÃO DE PROBLEMA. ....	178
FIGURA 42 – DISTRIBUIÇÃO DE FREQUÊNCIA DOS RESÍDUOS PADRONIZADOS DA REGRESSÃO ENTRE COMPORTAMENTO POLÍTICO E COMPETÊNCIA DE SOLUÇÃO DE PROBLEMAS.....	179
FIGURA 43 – GRÁFICO COMPARATIVO ENTRE A PROBABILIDADE ACUMULADA E ESPERADA DOS RESÍDUOS PADRONIZADOS DA REGRESSÃO ENTRE COMPORTAMENTO POLÍTICO E COMPETÊNCIA DE SOLUÇÃO DE PROBLEMAS.....	180
FIGURA 44 – DIAGRAMA DE DISPERSÃO DA VARIÁVEL COMPORTAMENTO POLÍTICO NA REGRESSÃO COM COMPETÊNCIA DE SOLUÇÃO DE PROBLEMAS.....	180
FIGURA 45 – ANÁLISE DE REGRESSÃO BIVARIADA ENTRE AS VARIÁVEIS COMPORTAMENTO POLÍTICO E COMPETÊNCIA DE PERSUAÇÃO. ....	181
FIGURA 46 – CURVA DE REGRESSÃO PARA AS VARIÁVEIS COMPORTAMENTO POLÍTICO E COMPETÊNCIA DE PERSUAÇÃO. ....	182
FIGURA 47 – DISTRIBUIÇÃO DE FREQUÊNCIA DOS RESÍDUOS PADRONIZADOS DA REGRESSÃO ENTRE COMPORTAMENTO POLÍTICO E COMPETÊNCIA DE PERSUAÇÃO.....	183
FIGURA 48 – GRÁFICO COMPARATIVO ENTRE A PROBABILIDADE ACUMULADA E ESPERADA DOS RESÍDUOS PADRONIZADOS DA REGRESSÃO ENTRE COMPORTAMENTO POLÍTICO E COMPETÊNCIA DE PERSUAÇÃO....	184
FIGURA 49 – DIAGRAMA DE DISPERSÃO DA VARIÁVEL COMPORTAMENTO POLÍTICO NA REGRESSÃO COM COMPETÊNCIA DE PERSUAÇÃO .....	184
FIGURA 50 – ANÁLISE DE REGRESSÃO BIVARIADA ENTRE AS VARIÁVEIS COMPORTAMENTO POLÍTICO E COMPETÊNCIA DE MEDIAÇÃO. ....	185
FIGURA 51 – CURVA DE REGRESSÃO PARA AS VARIÁVEIS COMPORTAMENTO POLÍTICO E COMPETÊNCIA DE MEDIAÇÃO. ....	186
FIGURA 52 – DISTRIBUIÇÃO DE FREQUÊNCIA DOS RESÍDUOS PADRONIZADOS DA REGRESSÃO ENTRE COMPORTAMENTO POLÍTICO E COMPETÊNCIA DE MEDIAÇÃO.....	187
FIGURA 53 – GRÁFICO COMPARATIVO ENTRE A PROBABILIDADE ACUMULADA E ESPERADA DOS RESÍDUOS PADRONIZADOS DA REGRESSÃO ENTRE COMPORTAMENTO POLÍTICO E COMPETÊNCIA DE MEDIAÇÃO. ....	188
FIGURA 54 – DIAGRAMA DE DISPERSÃO DA VARIÁVEL COMPORTAMENTO POLÍTICO NA REGRESSÃO COM COMPETÊNCIA DE MEDIAÇÃO .....	188
FIGURA 55 – ANÁLISE DE REGRESSÃO BIVARIADA ENTRE AS VARIÁVEIS COMPORTAMENTO POLÍTICO E COMPETÊNCIA DE AUTORIDADE LEGÍTIMA. ....	189
FIGURA 56 – CURVA DE REGRESSÃO PARA AS VARIÁVEIS COMPORTAMENTO POLÍTICO E COMPETÊNCIA DE AUTORIDADE LEGÍTIMA. ....	189
FIGURA 57 – DISTRIBUIÇÃO DE FREQUÊNCIA DOS RESÍDUOS PADRONIZADOS DA REGRESSÃO ENTRE COMPORTAMENTO POLÍTICO E COMPETÊNCIA DE AUTORIDADE LEGÍTIMA.....	190
FIGURA 58 – GRÁFICO COMPARATIVO ENTRE A PROBABILIDADE ACUMULADA E ESPERADA DOS RESÍDUOS PADRONIZADOS DA REGRESSÃO ENTRE COMPORTAMENTO POLÍTICO E COMPETÊNCIA DE AUTORIDADE LEGÍTIMA .....	191
FIGURA 59 – DIAGRAMA DE DISPERSÃO DA VARIÁVEL COMPORTAMENTO POLÍTICO NA REGRESSÃO COM COMPETÊNCIA DE AUTORIDADE LEGÍTIMA .....	191
FIGURA 60 – ANÁLISE DE REGRESSÃO BIVARIADA ENTRE AS VARIÁVEIS COMPORTAMENTO POLÍTICO E COMPETÊNCIA DE ARBITRAGEM.....	192
FIGURA 61 – CURVA DE REGRESSÃO PARA AS VARIÁVEIS COMPORTAMENTO POLÍTICO E COMPETÊNCIA DE ARBITRAGEM.....	193
FIGURA 62 – DISTRIBUIÇÃO DE FREQUÊNCIA DOS RESÍDUOS PADRONIZADOS DA REGRESSÃO ENTRE COMPORTAMENTO POLÍTICO E COMPETÊNCIA DE ARBITRAGEM .....	194
FIGURA 63 – GRÁFICO COMPARATIVO ENTRE A PROBABILIDADE ACUMULADA E ESPERADA DOS RESÍDUOS PADRONIZADOS DA REGRESSÃO ENTRE COMPORTAMENTO POLÍTICO E COMPETÊNCIA DE ARBITRAGEM. ....	195
FIGURA 64 – DIAGRAMA DE DISPERSÃO DA VARIÁVEL COMPORTAMENTO POLÍTICO NA REGRESSÃO COM COMPETÊNCIA DE ARBITRAGEM.....	195

FIGURA 65 – ANÁLISE DE REGRESSÃO BIVARIADA ENTRE AS VARIÁVEIS COMPREENSÃO E RACIONALIDADE LIMITADA. ....	198
FIGURA 66 – CURVA DE REGRESSÃO PARA AS VARIÁVEIS COMPREENSÃO E RACIONALIDADE LIMITADA. ....	198
FIGURA 67 – DISTRIBUIÇÃO DE FREQUÊNCIA DOS RESÍDUOS PADRONIZADOS DA REGRESSÃO ENTRE COMPREENSÃO E RACIONALIDADE LIMITADA. ....	199
FIGURA 68 - GRÁFICO COMPARATIVO ENTRE A PROBABILIDADE ACUMULADA E ESPERADA DOS RESÍDUOS PADRONIZADOS DA REGRESSÃO ENTRE COMPREENSÃO E RACIONALIDADE LIMITADA .....	200
FIGURA 69 – DIAGRAMA DE DISPERSÃO DA VARIÁVEL COMPREENSÃO NA REGRESSÃO COM RACIONALIDADE LIMITADA. ....	200
FIGURA 70 – ANÁLISE DE REGRESSÃO BIVARIADA ENTRE AS VARIÁVEIS COMPROMETIMENTO E COMPORTAMENTO POLÍTICO. ....	203
FIGURA 71 – CURVA DE REGRESSÃO PARA AS VARIÁVEIS COMPROMETIMENTO E COMPORTAMENTO POLÍTICO..	203
FIGURA 72 – DISTRIBUIÇÃO DE FREQUÊNCIA DOS RESÍDUOS PADRONIZADOS DA REGRESSÃO ENTRE COMPROMETIMENTO E COMPORTAMENTO POLÍTICO.....	204
FIGURA 73 – GRÁFICO COMPARATIVO ENTRE A PROBABILIDADE ACUMULADA E ESPERADA DOS RESÍDUOS PADRONIZADOS DA REGRESSÃO ENTRE COMPROMETIMENTO E COMPORTAMENTO POLÍTICO.....	205
FIGURA 74 – DIAGRAMA DE DISPERSÃO DA VARIÁVEL COMPROMETIMENTO NA REGRESSÃO COM COMPORTAMENTO POLÍTICO .....	205
FIGURA 75 – MODELO DE RELACIONAMENTO ENTRE O AMBIENTE EXTERNO, AS COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS DE RESOLUÇÃO DE CONFLITOS E O CONSENSO NO PROCESSO DECISÓRIO ESTRATÉGICO EM AMBIENTES DCM` .....	208
FIGURA 76 – ESTRATÉGIAS DE RESOLUÇÃO DE CONFLITOS NO PROCESSO DECISÓRIO ESTRATÉGICO EM AMBIENTES DCM` .....	213

## **1. O PROBLEMA**

### **1.1 Introdução**

O tema deste trabalho surgiu a partir das reflexões realizadas na dissertação de mestrado (BATAGLIA, 2002) e, principalmente, da rica discussão que ocorreu na banca de exame da dissertação. Observou-se que, contrariamente ao que sustentam Hickson et al. (1986) e Mintzberg e Raisinghani e Théorêt (1976), o tempo de duração do processo decisório estratégico não está vinculado aos níveis de conflito e comportamento político, mas, sim, à habilidade para sua resolução. Também se observou nos resultados obtidos que o tempo do processo de resolução de conflitos em mercados com competição monopolista foi destacadamente maior que o das demais organizações, delongando-se em função das ações políticas tomadas pelas partes conflitantes.

Esses resultados levaram à reflexão sobre a necessidade de um breve processo de resolução dos conflitos que emergem entre os gestores no processo decisório estratégico das empresas inseridas em ambientes complexos e voláteis, isto é, caracterizados pela heterogeneidade e dinamismo dos componentes do ambiente externo. Essas características ambientais impõem a diferenciação da estrutura para se lidar com a diversidade externa, e, ao mesmo tempo, exige a integração do processo decisório estratégico para não se perder oportunidades e evitar ameaças.

A presente pesquisa visou levantar dados que permitissem aprofundar o entendimento sobre as habilidades organizacionais de resolução de conflitos e sua relação com o consenso entre os gestores no processo decisório estratégico das organizações. O foco principal do trabalho são as organizações inseridas em ambientes dinâmicos, complexos e não munificentes, ou seja, com poucos recursos disponíveis às firmas para um crescimento sustentável.

Nessa seção, apresenta-se o problema de pesquisa. Inicia-se com a contextualização e formulação do problema e do modelo de pesquisa. A seguir, expõem-se os objetivos da pesquisa e as delimitações do estudo. Na seção subsequente, desenvolve-se a fundamentação teórica que embasa o estudo. O corte epistemológico utilizado teve caráter multidisciplinar,

envolvendo: as teorias sobre ambiente externo das organizações, a decisão estratégica organizacional, o conflito interpessoal e intergrupal e as competências organizacionais. Na seção consecutiva, comenta-se a metodologia usada na pesquisa. São mostradas as hipóteses e o método de pesquisa, a definição da população alvo e da amostra e as estratégias de coleta e análise de dados. Na seção seqüente, mostra-se um panorama geral sobre o segmento de Telefonia Fixa do setor de Telecomunicações da economia brasileira, o qual foi escolhido para o desenvolvimento desta pesquisa. Nas seções seguintes examinam-se os resultados obtidos. Por fim, expõem-se as conclusões deste trabalho.

## **1.2 Formulação da Situação-Problema**

A concepção da organização como um sistema aberto, assumida pela administração a partir dos anos 60, considera que a organização e seu ambiente externo são partes de um sistema mais amplo que interagem continuamente. O ambiente externo das organizações, também chamado de ambiente organizacional, é constituído por tudo que influencia o resultado organizacional, como: tecnologia, mercados, força de trabalho, ou regulamentação setorial. Segundo essa abordagem, a organização relaciona-se com os componentes do ambiente externo, garantindo sua sobrevivência.

Diversos pesquisadores têm estudado o ambiente organizacional. No que se refere às suas dimensões caracterizadoras, Dess e Beard (1984) proveram suporte teórico e empírico à existência de três dimensões básicas: dinamismo, complexidade e munificência. O dinamismo está associado à mudança imprevisível nos componentes ambientais. A complexidade refere-se à heterogeneidade dos componentes externos e das atividades necessárias à organização para se relacionar com eles. E a munificência vincula-se à disponibilidade de recursos no ambiente capazes de prover o crescimento sustentável às organizações.

As pesquisas têm mostrado que ambientes organizacionais caracterizados pelo alto grau de dinamismo e complexidade levam a necessidades organizacionais específicas.

O dinamismo do ambiente organizacional implica na impossibilidade do estabelecimento de normas rígidas e permanentes nas organizações sob sua influência, levando à flexibilização da

normalização. Por outro lado, impossibilita a centralização da decisão organizacional, já que um ritmo acentuado de mudanças simultâneas em diferentes componentes externos exige a distribuição do acompanhando desses componentes de forma a manter o sincronismo necessário entre a organização e seu ambiente externo. (BURNS; STALKER, 1961; EMERY; TRIST, 1965; WOODWARD, 1965; PERROW, 1967, 1972; CHILD, 1972; GALBRAITH, 1973; MINTZBERG, 1979, 1983; DONALDSON, 1985; HREBINIAK; SNOW, 1980; KEATS; HITT, 1988; KOBERG; UNGSON, 1987).

A heterogeneidade dos componentes externos, por sua vez, leva à segmentação do ambiente organizacional em diversos subambientes, com características próprias, com os quais a organização tem que se relacionar. Conseqüentemente, impõe a necessidade da diferenciação da estrutura organizacional em subsistemas correspondentes, caracterizados por atividades próprias, adequadas aos subambientes externos com os quais se relacionam (LAWRENCE; LORSCH, 1967; WHITNEY; SMITH, 1983). Com o tempo, esses subsistemas internos desenvolvem especificidades no que se refere à atitude, valores, percepções, metas particulares e comportamento. Isso ocorre não só em função da segmentação e especialização do conhecimento nos subsistemas, mas também em função de ambos: educação e experiência anterior de seus membros participantes (pessoas) e natureza das tarefas. Esse conceito foi cunhado por Lawrence e Lorsch (1967) com o construto diferenciação.

Assim, ambientes organizacionais dinâmicos e complexos influenciam as organizações neles inseridas, determinando: a flexibilização das normas e um processo decisório estratégico descentralizado. Isso torna inevitável a ampliação do conflito, ou seja, da incompatibilidade das aspirações inter-grupos.

Enquanto o objetivo dos gerentes era alcançar decisões interdepartamentais que constituíssem o comprometimento de cada departamento em executar parte de um plano de ação coordenado, a obtenção destas decisões invariavelmente envolveu a resolução de conflitos entre os departamentos. O desejado era uma decisão conjunta, porém o meio para alcançá-la era a resolução de conflitos. (LAWRENCE; LORSCH, 1967, p. 58)

Nesse contexto, a construção do consenso, entendido como consentimento (HOLDER, 1976) entre os gestores participantes do processo decisório estratégico torna-se mais difícil. Diminui-se, assim, a capacidade de implementação das decisões (MASON; MITROFF,



1981), a qual depende da compreensão (WOOLDRIDGE; FLOYD, 1989, 1990) e do comprometimento (GUTH; MACMILAN, 1896) dos gestores do grupo decisor.

Outro fator crítico, vinculado ao ambiente externo, a ser considerado na construção do consenso, conforme Bourgeois (1983), é a capacidade de as organizações acumularem folgas de recursos, ou seja, colchões de recursos potenciais ou reais que permitam a adaptação a eventuais pressões por ajustes internos ou externos (BOURGEOIS, 1981). Organizações que competem em ambientes munificentes têm maior capacidade de acúmulo de folgas, o que permite que os gestores busquem e persigam metas e meios para atingi-las divergentes. Dessa forma, diminui-se a necessidade do consenso no processo decisório estratégico (DESS; ORIGER, 1987). Em contrapartida, ambientes não munificentes levam a folgas menores, determinando: maior preocupação da firma com a manutenção de recursos limitados e, conseqüentemente, a busca do consenso (CHAKRAVARTYHY, 1982).

Assim, concluí-se que organizações inseridas em um ambiente organizacional dinâmico, complexo e pouco munificante (DCM), possuem um processo decisório estratégico descentralizado, caracterizado pelo alto grau de conflito e pela dificuldade na criação do consenso. Paradoxalmente, para essas organizações o consenso é importante em função da escassez de recursos. Um exemplo é o setor de discos rígidos para microcomputadores da economia americana, estudado por Bourgeois e Eisenhardt (1988):

A tomada de decisão estratégica é difícil neste ambiente porque erros e atrasos custam caro. Uma vez para trás, é difícil se chegar lá. Imitação também não é frequentemente viável, uma vez que implica esperar e entrar em um nicho ocupado. Deste modo, este ambiente premia decisões inovadoras, rápidas e de qualidade. ( p. 833)

Embora o consenso seja necessário, nem sempre ele é possível. Lawrence e Lorsch (1967) explicam que as organizações bem sucedidas possuem sistemas de resolução de conflitos, compostos por “métodos e práticas” que buscam a extinção das divergências existentes no processo decisório estratégico. Em especial esses autores identificaram nas dez empresas estudadas em sua pesquisa três habilidades de resolução de conflitos mencionadas na literatura especializada: a solução de problemas pelas partes envolvidas no conflito, a resolução por autoridade legítima e a resolução por formação de coalizões.

Eisenhardt (1989a) encontra resultado similar, estudando ambientes “voláteis”. Identifica que a agilidade necessária ao processo decisório estratégico está relacionada com as habilidades de resolução de conflitos. Discrimina duas possíveis abordagens. A abordagem ativa, na qual os gestores resolvem os conflitos por si mesmos. E a passiva, na qual o impasse permanece até que haja uma intervenção externa (por exemplo, mude a característica de um componente do ambiente externo, ou ocorra a intervenção da alta administração: Presidente e seus subordinados). Destaque-se, na pesquisa, a recorrência do processo encontrado na resolução ativa de conflitos: “consenso com qualificação”, nome sugerido por um dos informantes. Esse é um processo de dois passos. Primeiro, tenta-se atingir o consenso no grupo decisor pela solução conjunta das divergências pelas partes envolvidas. Caso isso não ocorra, utiliza-se a autoridade legítima conferida por um cargo da alta administração para resolução do conflito.

Esse quadro teórico sugere a formulação de questões relativas à gênese e caracterização das competências de resolução de conflitos e quanto à sua relação com a criação do consenso. Tais questões são anunciadas a seguir.

Com relação à identificação e à gênese das competências organizacionais de resolução de conflitos: Será que existem outras competências que são utilizadas em ambientes DCM além das descritas por Lawrence e Lorsch (1967) e Eisenhardt (1989a)? Por exemplo, será que a mediação e a arbitragem por terceiros são competências organizacionais utilizadas no sistema de resolução de conflitos em organizações pertencentes a esse tipo de ambiente? Por outro lado, será que as características dos ambientes organizacionais DCM influenciam as organizações neles inseridas para o desenvolvimento das competências organizacionais de resolução de conflitos?

Com relação à caracterização dessas competências: Será que devido às características dos ambientes DCM as competências organizacionais de resolução de conflitos contribuem para a prosperidade das organizações em longo prazo? Ou seja, será que geram vantagem competitiva, são sustentáveis e versáteis?

Ainda, quanto ao processo decisório estratégico e à criação do consenso: Como as competências organizacionais de resolução de conflitos se relacionam com esses processos? Elas influenciam a racionalidade limitada e a política organizacional no processo decisório

estratégico? Positivamente ou negativamente? Será que competências políticas de resolução de conflitos, como a de estabelecer coalizões para resolver divergências, interferem no comprometimento dos gestores?

Este trabalho buscou colaborar com o aprofundamento do quadro teórico exposto acima a partir da definição do problema de pesquisa apresentado na próxima seção.

### **1.3 Problema de Pesquisa**

A possibilidade de otimização do processo decisório estratégico, a partir da gestão das competências organizacionais de resolução de conflitos, é certamente uma questão central para as organizações que atuam em ambientes organizacionais DCM, conforme exposto na seção anterior. Visando gerar subsídios que colaborem na compreensão desse problema, definiu-se a seguinte questão de pesquisa para este trabalho:

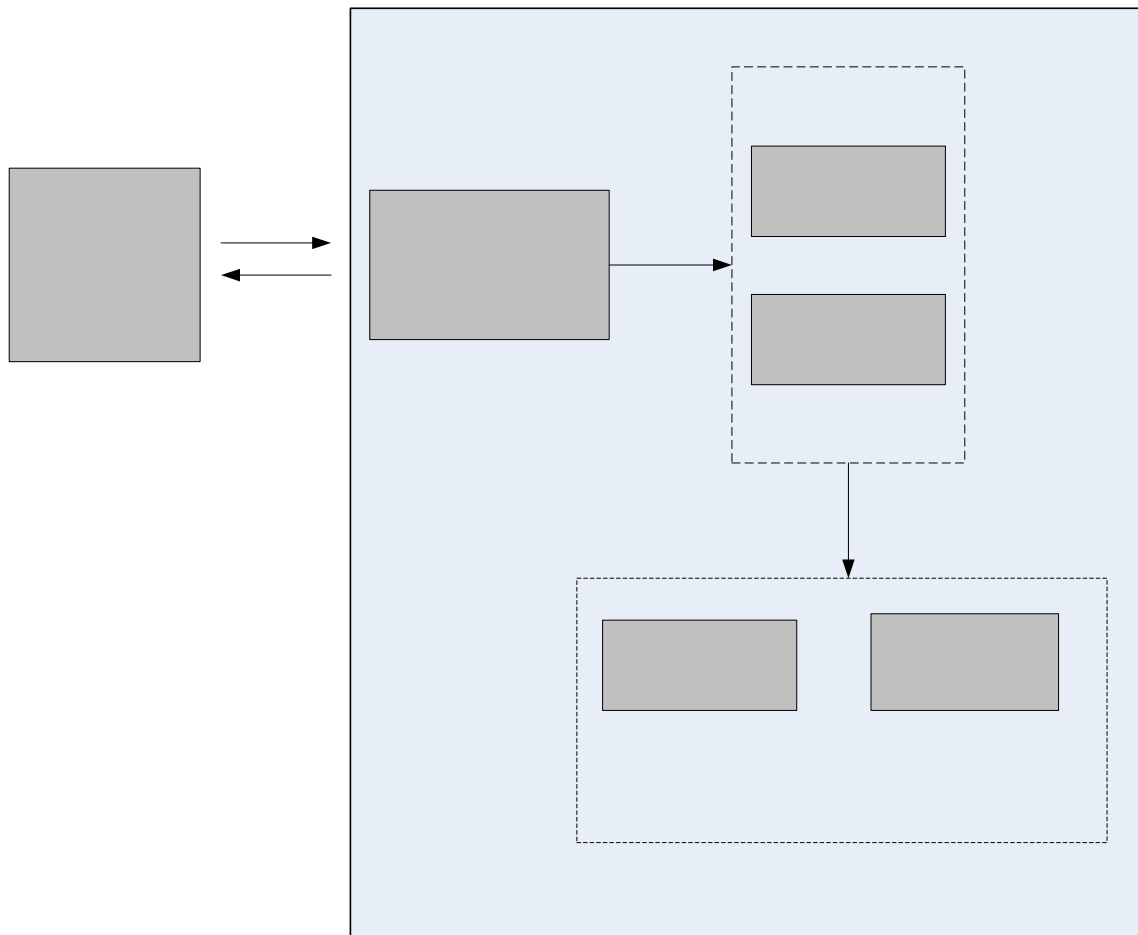
*Qual a relação entre as competências organizacionais de resolução de conflitos e a compreensão e o comprometimento dos gestores no processo decisório estratégico das organizações inseridas em ambientes organizacionais DCM ?*

### **1.4 Tese e Modelo de Pesquisa**

A tese deste estudo é apresentada a seguir:

*As características dos ambientes organizacionais DCM determinam o desenvolvimento de competências organizacionais de resolução de conflitos nas organizações que os compõem. Essas competências contribuem para a prosperidade em longo prazo dessas organizações. Ainda, influenciam a racionalidade limitada e o comportamento político no processo decisório estratégico que, por sua vez, influenciam a compreensão e o comprometimento dos gestores participantes do grupo decisor.*

O modelo da pesquisa apresentado na figura 1 ilustra as relações articuladas na tese apresentada acima.



**Figura 1 – Modelo de Pesquisa**

### **1.5 Objetivos do Estudo**

A seguir, são apresentados: o objetivo geral vinculado à pesquisa e os objetivos específicos necessários para sua obtenção.

### **1.5.1 Objetivo Geral**

Caracterizar a relação entre as competências organizacionais de resolução de conflitos e a compreensão e o comprometimento dos gestores no processo decisório estratégico em ambientes organizacionais DCM.

### **1.5.2 Objetivos Específicos**

- ❑ Identificar as competências organizacionais de resolução de conflitos existentes nas empresas inseridas em ambientes organizacionais DCM.
- ❑ Caracterizar as competências de resolução de conflitos das empresas inseridas em ambientes organizacionais DCM com relação à sua contribuição para a prosperidade da organização em longo prazo.
- ❑ Descrever as relações entre as competências organizacionais de resolução de conflitos e as dimensões racional e política do processo decisório estratégico em ambientes organizacionais DCM.
- ❑ Descrever as relações entre as dimensões do processo decisório estratégico e a compreensão e o comprometimento do grupo decisor em ambientes organizacionais DCM.

### **1.6 Justificativa do Estudo**

As empresas inseridas em ambientes organizacionais DCM possuem o desafio do balanceamento entre a diferenciação e a integração organizacional (LAWRENCE; LORSCH, 1967). As características ambientais, ao mesmo tempo em que determinam a diferenciação da estrutura, exigem a integração do processo decisório estratégico, em função da baixa munificência. Nesse contexto, a construção do consenso entre os gestores no processo

decisório estratégico a partir da resolução dos conflitos interpessoais e interdepartamentais torna-se uma tarefa crítica para essas organizações.

O estudo das competências organizacionais de resolução de conflitos e de suas relações com a racionalidade limitada e a política organizacional no processo decisório estratégico e o consenso entre os gestores colaboram com o desenvolvimento teórico sobre ambientes organizacionais DCM. Dessa forma, busca-se uma melhor compreensão do problema e condições mais favoráveis para serem orientados os executivos que dirigem organizações em setores da economia com tais características.

### **1.7 Delimitação do Estudo**

Esta pesquisa foca as relações existentes entre as competências organizacionais de resolução dos conflitos, o consenso entre os gestores no processo decisório estratégico e as características do ambiente organizacional DCM. O resultado esperado é a elaboração de um modelo teórico que descreva as relações entre esses construtos.

É importante mencionar que se visando ao comedimento necessário para se garantir a viabilidade da pesquisa, estabeleceu-se uma série de delimitações para o estudo, as quais são apresentadas a seguir.

O processo decisório estratégico (MINTZBERG; RAISINGHANI; THÉORÊT, 1976) diferencia-se do processo de formulação da estratégia (MINTZBERG, 1994). O processo de formulação da estratégia é um processo decisório estratégico. Porém, nem todo processo decisório estratégico se refere ao planejamento estratégico. É importante destacar que não é objetivo deste trabalho focar a problemática da influência do ambiente organizacional no processo de formulação da estratégia.

Quanto ao ambiente organizacional, alguns autores o conceituam como composto pelo ambiente externo e interno das organizações. Em função dos propósitos deste estudo, esse construto é entendido unicamente como o ambiente externo das empresas.

Vale destacar que, embora as competências organizacionais estejam associadas à aprendizagem organizacional (FIOL; LYLES, 1985), não é foco desta pesquisa o processo de aprendizagem.

Com relação ao conflito organizacional, Thomas (1976a) identificou que características da personalidade afetam o estilo de gestão de conflitos. Não é intenção deste trabalho se deter nos aspectos psicológicos dos gestores participantes do processo decisório estratégico organizacional, embora se reconheça que são importantes para um melhor entendimento dos processos de conflito.

Da mesma forma, esta pesquisa não tem como finalidade estudar as competências individuais dos gestores participantes do processo decisório estratégico, embora se reconheça sua relevância para a composição das competências organizacionais de resolução de conflitos.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica deste trabalho está organizada de modo a contemplar os conceitos necessários para o estudo das relações entre as competências organizacionais de resolução de conflitos e o consenso entre os gestores no processo decisório estratégico. O corte epistemológico utilizado tem caráter eminentemente multidisciplinar, envolvendo: as teorias sobre ambiente organizacional, a decisão estratégica organizacional, o conflito interpessoal e intergrupal e as competências organizacionais.

Fazer a busca nos vários corpos teóricos, promover a integração conceitual das áreas e os devidos recortes necessários para se estabelecerem as delimitações da pesquisa foi um dos grandes desafios deste trabalho, mas que também é uma de suas maiores contribuições.

Em primeiro lugar, desenvolveu-se a noção de ambiente externo às organizações bem como sua operacionalização. Em seguida, foram conceituados a decisão e o processo decisório estratégico organizacional, delimitando-se as dimensões teóricas que embasam o estudo da decisão estratégica: a racionalidade limitada e o comportamento político. Por fim, foi apresentado o conceito de competência organizacional e suas características relevantes para este trabalho.

### 2.1 O Ambiente Organizacional

A relevância do tema “ambiente externo das organizações” envolve tanto a dimensão empírica quanto acadêmica.

Sua importância para a prática administrativa pode ser percebida a partir do estudo da literatura normativa sobre estratégia, que considera o conhecimento sobre o comportamento ambiental como um fator condicionante para a formulação de estratégias que guiem as atividades organizacionais. A partir da escola do *design*, inicia-se o diagnóstico organizacional pela análise do ambiente externo (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000). Nesse contexto, o interesse pelo estudo do ambiente surge como base para a formulação de estratégias organizacionais e políticas públicas. O tema ganha destaque diante



das rápidas e profundas transformações tanto de ordem social, quanto política e econômica, que têm caracterizado as últimas duas décadas. Essas mudanças que se apresentam em nível mundial e são decorrentes principalmente do desenvolvimento e utilização de novas tecnologias, da expansão internacional dos mercados e da produção e da evolução das tendências sociais, têm influenciado as relações entre as empresas e os atores componentes de seus ambientes externos, tais como: clientes, agências governamentais reguladoras, concorrentes, fornecedores, organismos promotores de inovação tecnológica, e outros, levando ao aumento da complexidade da dinâmica ambiental em inúmeros setores de atividade empresarial.

Do ponto de vista acadêmico, a importância do ambiente organizacional para a administração está vinculada à própria conceituação da organização. Esse construto, que inicialmente levava em conta apenas aspectos internos das empresas, a partir da influência da teoria dos sistemas abertos, nas décadas de 50 e 60, ampliou-se. A definição de organização passou a incorporar a idéia de ambiente: “[a organização é] a coordenação de diferentes atividades de contribuições individuais com a finalidade de efetuar transações planejadas com o ambiente” (LAWRENCE; LORSCH, 1969, p.3). Isso ampliou a relevância do estudo do ecossistema empresarial.

Podemos dizer que, para conhecer bem uma árvore, não é suficiente estudá-la isoladamente. Em certo ponto, o progresso de nossos conhecimentos entrará em rendimento decrescente. O prosseguimento acelerado depende de estudarmos também o bosque de que a árvore faz parte e os tecidos orgânicos que o compõem (ZACARELLI; FISCHMAN; LEME, 1980, p.23).

De forma geral, o ambiente é conceitualizado como tudo o que está fora da organização e a influencia real ou potencialmente (SCOTT, 1999; THOMPSON, 1967).

Essa seção reviu as teorias ambientais, destacando suas proposições sobre: a relação das organizações com os seus ambientes e a natureza do ambiente externo. Também discute a operacionalização do ambiente organizacional e sua mensuração.

### **2.1.1 A Relação Organização-Ambiente**

A seguir, são apresentadas as proposições das teorias ambientais sobre o ambiente organizacional.

#### **Teoria da Contingência Estrutural**

Os estudos sobre o ambiente organizacional têm sua base no movimento sistêmico, originado nas pesquisas do biólogo Ludwig von Bertalanffy. O trabalho desse cientista influenciou além da administração, diversas outras áreas do conhecimento, como: a psicologia, a economia, a ciência política e a sociologia. A concepção das organizações como sistemas abertos considera que as organizações e seus ambientes externos são partes de um sistema mais amplo que interagem continuamente. A organização troca recursos com o ambiente, garantindo sua sobrevivência, e se modifica para se adaptar às contingências ambientais que lhe facultam acesso a esses recursos. Com isso, adquire novas propriedades e características.

A organização deve encontrar e obter recursos, interpretar e agir nas mudanças do ambiente, dar destino aos produtos e controlar e coordenar as atividades internas em face das perturbações ambientais e incertezas. (DAFT, 2002, p. 13).

Dill (1958) foi o primeiro autor a apontar as restrições impostas pelo ambiente à alta administração. Diversos estudos conceituais o sucederam, enfatizando o determinismo ambiental sobre a organização (EMERY; TRIST, 1965; THOMPSON, 1967). Seguiram-se inúmeras pesquisas empíricas que relacionaram contingências ambientais com as características organizacionais, como: estrutura organizacional ou estilo gerencial (BURNS; STALKER, 1961; CHANDLER, 1962; RICE, 1963; EMERY; TRIST, 1965; LAWRENCE; LORSCH, 1967; DUNCAN, 1972 a, 1972b; KATZ; KAHN, 1970; PAYNE; PUGG, 1976). Woodward (1965), Perrow (1967) e Galbraith (1973) estudaram o determinismo tecnológico sobre a organização.

As diversas escolas ambientais, que se diferenciaram do movimento contingencialista, mantiveram o pressuposto de que a organização é um sistema aberto, porém, passaram a utilizar a variável “adaptação da organização ao ambiente” de maneiras diferenciadas, ou a questioná-la (MOTTA, 2001; MOTTA; VASCONCELOS, 2002). Na seqüência, são apresentadas essas escolas.

### **Teoria Neoclássica**

A teoria neoclássica surge na década de 50. Retoma as idéias da escola clássica da administração (Taylor, Fayol, Weber) e as atualiza e redimensiona a partir dos conceitos das teorias de relações humanas, a *behaviorismo* e a estruturalismo, buscando um “enxugamento da burocracia” a partir da utilização de uma série de instrumentos de administração (MOTTA, 2001). Essa escola pode ser pensada como um conjunto de abordagens prescritivas que vêm sendo acumuladas ao longo do tempo: programas de qualidade total, flexibilização, gestão por processos, integração horizontal, eliminação de níveis hierárquicos, *downsizing*, e reengenharia. Vários autores se alinham com a teoria neoclássica, como Koontz e O’Donnell (1976) e Newman (1972), com destaque para Drucker (1974, 1988).

Diferentemente da teoria clássica, adota a organização como um sistema aberto. Estabelece uma nova dimensão à gestão, que passa a se envolver com os ambientes interno e externo via planejamento estratégico, ou seja, o processo de alinhamento organizacional com o ambiente externo a partir de sua análise e da definição de estratégias de ação que adaptem a organização ao meio. A visão organizacional passa a ser entendida dentro de uma abordagem integrada e participativa, na qual as estratégias direcionam as ações dos gestores, garantindo sincronicidade entre os ambientes externo e interno. O enfoque quanto ao efeito do ambiente externo é, portanto, determinista.

### **Teoria da Ecologia Organizacional**

A teoria da Ecologia Organizacional fundamenta-se no questionamento teórico do pressuposto da capacidade de adaptação da organização ao seu ambiente, assumido pelas teorias da contingência estrutural e neoclássica. Sua base é constituída pela teoria econômica da firma e pela idéia da seleção natural de Darwin. As firmas são encaradas como atores racionais limitados, com alto grau de inércia organizacional (estrutural), que interagem em um ambiente competitivo. Essa interação determina variações ambientais que impõem restrições à população de firmas, selecionando as mais aptas a sobreviver e eliminando naturalmente as

mais fracas (HANNAN; FREEMAN, 1977, 1989; BAUM, 2001; MOTTA; VASCONCELOS, 2002).

Nessa abordagem, a organização tem pouca influencia em seu destino, possuindo o ambiente um caráter determinista. O foco das pesquisas é nas espécies organizacionais, suas características e variações, e suas capacidades de crescimento no ambiente organizacional. São exemplos de temas de pesquisa: densidade populacional (LEME, 1965), idade das organizações (CARROL, 1984; CARROL; DELACROIX, 1982), turbulência ambiental (CARROL; DELACROIX, 1982; SINGH; HOUSE; TUCKER, 1986), e interação comunitária (INARD, 1972; TUCKER et al., 1988).

### **Teoria da Dependência de Recursos**

A teoria da Dependência de Recursos tem seu foco nas decisões e ações organizacionais sobre o ambiente. É seu pressuposto que as organizações são dependentes de recursos fornecidos por outras organizações, criando-se, assim, uma rede interorganizacional de dependência de recursos. (THOMPSON, 1967; PFEFFER; SALANCIK, 1978).

A visão subjacente é que os gestores buscam compreender o ambiente organizacional e tomam decisões estratégicas que visam controlar os recursos de que necessitam a partir de ações políticas sobre os demais atores ambientais. Há o pressuposto de que as organizações são ativas ante o ambiente, delineando uma atitude não determinista, voluntarista (BOURGEOIS, 1984; CHILD, 1972). São exemplos de escolha estratégica: as formas cooperativas, as fusões e a movimentação de pessoal entre empresas (PFEFFER, 1972a, 1972b; ALDRICH; PFEFFER, 1976). Assim, o ambiente é visto como uma construção de caráter sociopolítico, de forma oposta ao pressuposto determinista das teorias da contingência estrutural, neoclássica, e da ecologia de empresas.

### **Teoria dos Custos de Transação**

Essa teoria foca o custo das transações comerciais de troca realizadas entre a organização e os demais atores ambientais. Tais custos são provenientes tanto da própria realização das transações, quanto da necessidade de atividades de suporte, como: negociações e monitoração e controle das trocas. São exemplos de custos vinculados às transações: transporte, busca e processamento de informações, registro de contratos e patentes, e custos jurídicos. Quanto mais incerto for o ambiente, maior a vulnerabilidade das organizações para a realização de trocas e, conseqüentemente, maior o esforço que despenderão para controlar a incerteza, via estabelecimento de contratos com outros atores ambientais. Tais contratos podem ser: explícitos e formais, como contratos de distribuição exclusiva; ou implícitos, como alianças estratégicas informais. Tal mecanismo implica na necessidade de obtenção de informações, negociação e desenvolvimento de dispositivos de controle, aumentando o custo das transações. Segundo essa teoria, um dos principais objetivos das organizações é otimizar os custos de suas transações, estabelecendo quais atividades serão desenvolvidas pela firma e quais serão realizadas por outros atores ambientais (terceiros). Trata-se da integração ou coordenação vertical das organizações. (COASE, 1937; WILLIANSO, 1975, 1996).

Assim, as empresas são vistas como estruturas ativas que estabelecem e coordenam relações contratuais, buscando reduzir a incerteza ambiental com o menor custo possível, ou seja, assume-se uma abordagem voluntarista em relação ao efeito do ambiente externo sobre as organizações.

As organizações não são assim estruturas passivas que se adaptam ao ambiente, mas são formadas por grupos de indivíduos que interagem e buscam estruturar, de forma ativa, regras, leis e mecanismos de troca em seu meio ambiente de negócios. (MOTTA, 2002, p. 391).

### **Teoria das Configurações Estruturais**

Khandwalla (1970,1977) e Donaldson (1985) mostraram que a eficácia organizacional está relacionada à composição de diferentes características organizacionais e ambientais de forma complementar. Nessa mesma perspectiva, os trabalhos de Allison (1971), Miller (1976, 1979,

1996), Miles e Snow (1978) e Mintzberg (1979, 1983) sugeriram que as organizações tendem a se estabilizarem em configurações que garantam a congruência entre a estrutura, a forma de coordenação e os fatores contingenciais. A falta de congruência entre esses fatores leva às transformações organizacionais que conduzem a novas configurações mais estáveis.

Destaca-se, nessa teoria, o fato de que os fatores contingenciais determinantes da organização incluem aspectos inerentes à própria empresa, como: ciclo de vida da organização, natureza das atividades, idade e dimensões, e relacionamentos de poder. Além desses aspectos, são considerados fatores contingenciais ambientais: complexidade e instabilidade tecnológica, instabilidade de vendas, diversidade de mercado e grau de competição (MINTZBERG, 2000, 1979).

Essa abordagem ficou conhecida como teoria das configurações estruturais e implica na ruptura com o determinismo ambiental, levando a uma concepção sociopolítica das configurações contingenciais determinantes da organização.

Ambos os estudos [Khandwalla (1977) e Donaldson (1985)], então, demonstraram que no processo de organizar, várias escolhas precisam ser feitas, e foram os primeiros a sugerir que a organização eficaz depende de se encontrar o equilíbrio ou a compatibilidade entre estratégia, estrutura, tecnologia, envolvimento e necessidades das pessoas, bem como do ambiente externo. Aqui se encontra a essência da moderna teoria contingencial. (MORGAN, 1996, p. 71).

### **Teorias Institucional e Neo-Institucional**

Selznick (1955) mostra que as organizações estão vinculadas a matrizes institucionais, compostas por outras organizações e agentes supra-organizacionais (como associações de classe, órgãos governamentais, e outras). As coalizões dominantes, informais e formais, existentes nessas redes institucionais exercem continuamente pressões sobre a visão organizacional de seus participantes. Cria-se, assim, um processo de adaptação contínua às forças dominantes no ambiente externo. Trata-se de uma abordagem determinista.

O trabalho de Meyer e Rowan (1977) retoma a questão das pressões institucionais sofridas pelas organizações, dando continuidade ao trabalho de Selznick (1955) sobre institucionalização. Nessa abordagem neo-institucional, o ambiente é concebido como

possuindo dois tipos de recursos: econômicos ou técnicos, e simbólicos. Os econômicos são concretos. Os simbólicos incluem reputação, liderança, prestígio e eficiência. A idéia central desenvolvida baseia-se no paradigma cognitivista de que o processo de interações entre os componentes do ambiente econômico constrói e legitima o conhecimento e as normas de conduta socialmente aceitas (BERGER; LUCKMANN, 1967; MEYER; SCOTT, 1981). Nesse sentido, a institucionalização é o processo pelo qual os atores individuais disseminam o conhecimento validado. Cabe às organizações administrar a obtenção de recursos econômicos e simbólicos, e gerar as devidas conversões de uns em outros.

Essa abordagem concebe a visão organizacional como derivada das pressões institucionais, levando com o tempo as organizações em um dado ambiente a se parecerem umas com as outras. As relações cotidianas entre os atores do ambiente em processos de negociação de decisões e ações (em reuniões, debates, associações de classe, conferências, acordos e outras atividades) geram a construção de um ambiente “negociado”. Dependendo do nível de poder de cada interlocutor e da abrangência da decisão envolvida, o impacto das decisões pode variar, mas de qualquer forma esse processo proporciona a construção de um sistema político, gerando mudanças no setor (SCOTT, 1987; POWELL; DIMAGGIO, 1991). Essa abordagem configura-se, assim, como voluntarista no que se refere à relação da organização com seu ambiente externo.

Organizações não são assim estruturas inertes formadas por agentes passivos que se adaptam ao ambiente. São as organizações e os atores sociais que constroem, a partir de suas interações, as regras e estruturas do ambiente e o setor produtivo em que atuam. (MOTTA, 2002, p. 403).

### **Teoria das Organizações em Rede**

Essa abordagem define uma estrutura em rede como um arranjo interorganizacional de empresas distintas, vinculadas por relações interpessoais e contratos, que operam de forma coordenada e, usualmente, possuem interesses econômicos comuns. Tais estruturas apresentam um sistema de informações integrado, provido pela aplicação da tecnologia da informação na concepção do negócio (NOHRIA; ECCLES, 1992; LAUBACHER; MALONE, 1997; BOVET; JOAS, 2000; GEREFFI, 1994, 1998).

A cadeia de suprimentos convencional está rapidamente se tornando obsoleta. O que é necessário em seu lugar, é um novo modelo de negócio chamado rede de valor – uma rede de parceiros consumidor/fornecedor e de fluxos de informações, dinâmica e de alto desempenho. As redes de valor são rápidas e flexíveis. Elas capturam as escolhas reais dos consumidores em tempo real e as transmitem digitalmente para os outros participantes da rede. (BOVET; MARTHA, 2000, p.85).

As estruturas em rede têm como objetivos principais: a redução do ativo fixo e dos custos, o aumento da flexibilidade e a facilidade de coordenação (em função da autonomia dos participantes do arranjo). Apresentam como desvantagem a diminuição do controle sobre as atividades de cada participante.

O ambiente é visto como uma rede interorganizacional, construída de forma sociopolítica. Assim, a abordagem adotada é oposta ao determinismo ambiental.

Esta perspectiva salienta o aspecto político das organizações, bem como o estudo do poder, partindo do pressuposto que ambientes são realidades socialmente construídas a partir do estabelecimento de acordos, *links*, vínculos e contatos entre os diversos grupos organizacionais. (MOTTA, 2002, p. 382).

### 2.1.2 A Natureza do Ambiente Organizacional

Essa seção analisa as teorias ambientais do ponto de vista de como encaram a natureza do ambiente: o ambiente é um fenômeno objetivo ou cognitivo? Ou seja, existem diferenças entre os ambientes organizacionais que são objetivas, isto é, passíveis de mensuração científica?

Weick (1969), baseado no interacionismo simbólico de Berger e Luckman (1967) e Goffman (1953) e nos trabalhos de Piaget (1962) e Garfinkel (1967), sugere que não existe tal ambiente objetivo. Assumindo uma visão cognitivista, esse autor define o ambiente como o fluxo das informações externas para as organizações, legitimado pela crença e atenção dos gestores. Outros pesquisadores assumem o pressuposto da existência do ambiente objetivo e de que é a percepção dos gestores sobre esse ambiente que determina o comportamento das empresas.

Há pouca dúvida de que as percepções dos gestores assumem um papel importante na elaboração da resposta ao ambiente. Mas também parece claro que existem diferenças entre os ambientes que são objetivas (isto é, observáveis via “procedimentos de mensuração rigorosamente científicos”) tanto quanto intersubjetivas (isto é, percebidas similarmente pela maioria dos observadores). (SHARFMAN; DEAN, 1991, p. 682).



Diversos pesquisadores buscaram aprofundar o conhecimento sobre o processo de formulação e legitimação dessas percepções (LAWRENCE; LORSCH, 1967; DUNCAN, 1972a; DUTTON; JACKSON, 1987).

Tung (1979) buscou criar um quadro de trabalho integrativo entre as abordagens da realidade objetiva e perceptiva. No entanto, o trabalho de Downey (1975) não encontrou relação entre mensurações das realidades objetiva e perceptiva. A pesquisa desenvolvida por Aldrich (1979) encontrou a existência de relação entre mensurações dessas duas realidades somente quando se trate de medir componentes ambientais que afetem diretamente a área funcional dos gestores. Também encontra que eventos recentes vinculados a segmentos específicos podem enviesar a percepção dos gestores pela generalização indevida para todo o ambiente organizacional.

As proposições das teorias ambientais sobre a natureza do ambiente são abrangentes e não separam os objetos objetivos e perceptivos. No entanto, priorizam focos específicos de análise. Isolá-los “é um mecanismo didático que permite compreender melhor as diversas proposições” (MOTTA, 2002, p.5). A seguir, são apresentados os focos de análise das principais teorias ambientais em relação à natureza do ambiente organizacional.

### **A Visão das Teorias Ambientais**

As teorias da Ecologia de Empresas, da Contingência Estrutural, Neoclássica, das Configurações Estruturais e dos Custos de Transações apresentam foco formal, em elementos visíveis e explícitos, de natureza objetiva. A base dessas teorias é constituída pela teoria econômica da firma.

A teoria da Ecologia de Empresas atua nos níveis: (1) das populações, ou seja, conjuntos de empresas com atividades e padrões de utilização de recursos ambientais similares e (2) da comunidade, ou seja, dos sistemas funcionalmente integrados de populações interagentes. O foco no ambiente recai sobre as taxas de fundação e fracasso de organizações, e de criação e morte de populações (BAUM, 2001).

A teoria dos Custos de Transação vê o ambiente como um conjunto de contratos entre a organização e outros atores ambientais. O foco é colocado nos custos para negociar, realizar, controlar e monitorar as trocas vinculadas a cada contrato (WILLIANSO, 1975, 1996).

As teorias da Contingência Estrutural, Neoclássica e das Configurações Estruturais focam uma ampla gama de fatores objetivos do ambiente externo, como: complexidade e instabilidade tecnológica, instabilidade de vendas, diversidade de mercado, grau de disponibilidade e competição por recursos, concentração geográfica, concentração de fornecedores (DRUCKER, 1988; MINTZBERG, 1979; MOTTA, 2002).

As teorias da Dependência de Recursos, Institucional, Neo-institucional e das Organizações em Redes possuem foco cognitivista relacional, ou seja, informal, em elementos comportamentais e subjetivos. O ambiente é concebido como uma rede interorganizacional de dependência de recursos (econômicos ou simbólicos) e, portanto, como uma rede de influências, de poder (MOTTA, 2002).

### **2.1.3 Conceitualização e Mensuração do Ambiente Organizacional**

A análise da literatura gerada pelas teorias ambientais, apresentadas nas seções anteriores, mostra que os pesquisadores e estudiosos organizacionais têm utilizado diferentes dimensões para a conceitualização e a mensuração do ambiente organizacional. O objetivo dessa seção é apresentar e discutir essas dimensões e os esforços integrativos desenvolvidos nessa área. Inicia-se pela exposição das principais dificuldades na conceitualização e operacionalização do construto ambiente, apresentando-se a abordagem de segmentação ambiental. A seguir, discutem-se os esforços para estabelecimento de dimensões operacionais para mensuração do ambiente objetivo.

## Segmentação Ambiental

A operacionalização do conceito ambiente organizacional leva a duas questões. A primeira refere-se à vasta amplitude e falta de precisão do conceito: tudo o que está fora da organização e a influencia realmente ou potencialmente (SCOTT, 1999; THOMPSON, 1967). Há dificuldade em se determinar quais são os componentes do ambiente que são relevantes, ou potencialmente relevantes, para as diferentes organizações se estabelecerem e/ou atingirem seus objetivos, em face das diversas dinâmicas operacionais e financeiras que as caracterizam (MILES, 1980).

A segunda relaciona-se com a dificuldade no estabelecimento de fronteiras claras entre os construtos: organização e ambiente. A própria abordagem das organizações, como sistemas abertos, ampliou o construto organização, que passou a incorporar o conceito de ambiente. Dessa forma, estabelece-se uma linha tênue entre a organização e seu próprio ambiente. Essa dificuldade levou o trabalho de Miles e Snow (1978) a afirmar que delimitar as fronteiras entre a organização e o seu ambiente externo é uma tarefa mais difícil que localizar as fronteiras de uma nuvem.

Buscando diminuir essa dificuldade muitos pesquisadores têm operacionalizado o ambiente a partir da segmentação de seus objetos.

Alguns estudos segmentam o ambiente em setores a partir do agrupamento dos componentes semelhantes e similares (LESCA, 2003; BATEMAN; SNELL, 1998; WEICK, 1969; DAFT, 2002). São exemplos de setores: governo, indústria, matéria-prima, tecnologia, mercado, recursos humanos, condições econômicas, fatores socioculturais, fatores vinculados à internacionalização e recursos financeiros. Nessa abordagem, são considerados parte do ambiente organizacional da empresa: os setores e seus componentes que influenciam a organização em relação ao domínio de atuação estabelecido pelos seus mercados, produtos e ou serviços.

Outros estudos segmentam o ambiente em relação ao tipo de influência que os componentes do ambiente externo exercem sobre a organização: direta ou indireta. Alguns pesquisadores utilizam dois níveis: ambiente de tarefas e ambiente geral. (DAFT, 2002; MILES, 1980). O

primeiro corresponde ao conjunto dos componentes que influenciem diretamente a organização: como concorrentes, fornecedores e mercado de trabalho. O segundo, aos componentes que influenciem indiretamente, como: inflação, internacionalização e tendências sociais. Alguns autores denominam o ambiente de tarefas como ambiente concorrencial ou operacional, e o ambiente geral como macroambiente (BATEMAN; SNELL, 1998). Outros pesquisadores utilizam múltiplos níveis de influência (ALMEIDA, 2001).

### **As Dimensões do Ambiente Objetivo**

Os pesquisadores do ambiente organizacional, nas diversas linhas teóricas, têm descrito diversas dimensões ambientais. Starbuck (1976), a partir de vasta revisão da literatura, levantou uma ampla faixa de dimensões utilizadas para caracterização do ambiente organizacional objetivo. A partir desse trabalho, Aldrich (1979) avançou no campo teórico, propondo uma tipologia para as dimensões do ambiente objetivo com base nas teorias da ecologia das empresas e da dependência de recursos, chegando a seis categorias centrais: concentração geográfica, heterogeneidade, estabilidade, turbulência (imprevisibilidade baseada na interconexão ambiental), capacidade (disponibilidade de recursos) e consenso de domínio (competição pelos recursos).

O trabalho de Dess e Beard (1984) fez uma contribuição importante no estudo das dimensões ambientais. Esses autores utilizaram dados setoriais americanos, a partir da classificação dos segmentos de atividade empresarial SIC – *Standard Industrial Classifications*, e operacionalizaram as seis categorias propostas por Aldrich (1979), reduzindo-as a três categorias principais, via análise fatorial: complexidade, dinamismo e munificência. A complexidade refere-se ao grau do conhecimento do ambiente necessário para compreensão do trabalho a ser desenvolvido na organização e para tomada de decisões. O dinamismo está associado à dificuldade de se predizer o futuro de dado ambiente. E a munificência vincula-se ao grau de recursos disponíveis no ambiente para a firma. Essas categorias englobam as principais conceituações utilizadas na teoria para descrição do ambiente organizacional, conforme apresentado no quadro 1.

**Quadro1 - Relação entre as dimensões ambientais de Dess e Beard (1984) e as principais conceituações utilizadas nas teorias ambientais**

Principais Trabalhos sobre Ambiente Organizacional	Dimensões Conceitualizadoras		
March e Simon (1958)			Munificência
Emery e Trist (1965)	Complexidade	Instabilidade	
Thompson (1967)	Heterogeneidade	Dinamismo	
Child (1972)	Complexidade	Variabilidade	Iliberalidade
Mintzberg (1979)	Diversidade de mercado Complexidade	Estabilidade	Hostilidade
Aldrich (1979)	Concentração Heterogeneidade	Estabilidade Turbulência	Capacidade Consenso de domínio
Tung (1979)	Complexidade Rotineirização	Instabilidade	

Fonte: Sharfman e Dean (1991, p.683).

### A Mensuração do Ambiente Objetivo

Não obstante a importante colaboração de Dess e Beard (1984), Sharfman e Dean (1991) apontaram questões metodológicas importantes a partir da análise do trabalho desses pesquisadores. Um problema surge com o constructo complexidade. Originalmente, a partir da análise da teoria existente, os autores haviam inserido as variáveis “diversidade de mercados” e “sofisticação do conhecimento e informações necessárias” na concepção do construto complexidade. No entanto, como na análise fatorial essas variáveis não se mostraram correlacionadas com a concentração geográfica, elas foram descartadas. Esse procedimento metodológico seria justificado somente a partir do pressuposto *a priori* da unidimensionalidade dessa dimensão ambiental.

Argumentamos, no entanto, que esta abordagem leva a um quadro conceitual desnecessariamente estreito. Não há razões para acreditar que as sub-dimensões de qualquer construto ambiental estejam correlacionadas no grau requerido pela análise fatorial. Em particular, não existe razão para se acreditar que os outros aspectos da complexidade, mencionados acima [diversidades dos mercados, e sofisticação do conhecimento e informações necessárias], estejam correlacionados com o grau em que firmas similares estão geograficamente concentradas. (SHARFMAN; DEAN, 1991, p.685).

Da mesma forma, o trabalho de Dess e Beard (1984) assumiu a unidimensionalidade do construto dinamismo, desprezando os indicadores de “mudança tecnológica” ao perceber que

esses não se correlacionavam com “variações de mercado”. No entanto, a pesquisa de Hannan e Freeman (1977) apud Sharfman e Dean (1991), percebeu que mudanças tecnológicas extremas podem limitar ou impedir a adaptação organizacional. O trabalho de Clark e Wheelwright (1993) explica que mudanças tecnológicas radicais podem alterar um segmento totalmente, como foi o caso do surgimento do transistor e da máquina de escrever eletrônica. Ainda vale a pena mencionar que em segmentos de “ciclo rápido”, como telecomunicações e biotecnologia, nos quais a tecnologia se altera rapidamente, o ciclo de vida de produtos não apresenta padrões predefinidos.

No que se refere ao fator munificência, o trabalho de Dess e Beard (1984) incluiu somente o aspecto da “disponibilidade de recursos ambientais”, a partir do indicador “taxa de crescimento”, desconsiderando a “competição pelos recursos”. No entanto, a pesquisa de Bain e Qualls (1987) apud Sharfman e Dean (1991) aponta que um mercado que apresenta pouco crescimento pode ser munificente se houver um pequeno número de concorrentes, da mesma forma que um mercado com alta taxa de crescimento pode apresentar pouco suporte para as firmas, caso haja muitos concorrentes. O trabalho de Sharfman e Dean (1991) sugere que, em mercados com competição monopolista (LIPSEY; STEINER, 1978) a partir da diferenciação de produtos ou serviços, haja correlação positiva entre a taxa de crescimento e a quantidade de competição por ela. Quando há um pequeno número de concorrentes em crescimento, é comum que haja lucros acima da média (BAIN, 1951; DATTA; NARAYANAN, 1989). Nessa situação, se as barreiras de entrada são inexpressivas, novos entrantes são atraídos. E, se a taxa de crescimento é inferior à taxa de entrada, os recursos podem se tornar insuficientes, fazendo com que o desempenho das firmas caia.

O trabalho de Sharfman e Dean (1991) propõe a revisão dos indicadores sugeridos por Dess e Beard (1984), sugerindo indicadores alternativos. Ratificando as críticas de Sharfman e Dean (1991), Harris (2004), a partir do uso da técnica estatística de análise confirmatória, conclui pela falta de validade discriminante do índice criado por Dess e Beard (1984).

#### **2.1.4 Conceitualização e Operacionalização do Ambiente Organizacional neste Trabalho**

Neste trabalho, a organização é entendida como um sistema aberto e adaptável às influências geradas pelos objetos externos. O ambiente organizacional é visto, conforme Scott(1999) e Thompson (1967), como tudo que está fora da organização e a influencia. O foco dado à natureza do ambiente não separa os objetos objetivos e perceptivos. No entanto, prioriza o foco formal, em elementos visíveis e explícitos, de natureza objetiva, como os fatores: complexidade e dinamismo tecnológico, dinamismo de vendas, diversidade de mercados, grau de disponibilidade e competição por recursos, concentração geográfica e de fornecedores.

Cabe à organização interpretar e agir sobre os objetos externos e suas mudanças, buscando obter os recursos ambientais de que necessita e coordenar as atividades internas em face das incertezas externas (DAFT, 2002).

A complexidade dos objetos externos leva à segmentação do ambiente organizacional em diversos subambientes com características próprias, com os quais as organizações têm que se relacionar (LAWRENCE e LORSCH, 1967; WHITNEY; SMITH, 1983). O dinamismo dos objetos externos implica na flexibilização das normas e na descentralização do processo decisório organizacional (LAWRENCE e LORSCH, 1967). Ambientes organizacionais pouco munificentes têm menor capacidade de acúmulo de folgas de recursos, o que gera a necessidade do consenso no processo decisório estratégico (DESS e ORIGER, 1987; CHAKRAVARTYHY, 1982).

A influência do ambiente organizacional para o desenvolvimento das competências organizacionais de resolução de conflitos foi mensurada a partir da percepção dos gestores sobre a influência das dimensões propostas por Sharfman e Dean (1991), conforme exposto na seção 3.3.2. Para evitar vieses provenientes de visões particulares, vinculadas a determinados subsistemas organizacionais, foram escolhidos gestores participantes dos níveis hierárquicos 1, 2 e 3, conforme explicado na seção 3.2.

Tendo-se discutido a questão do ambiente organizacional, as próximas seções da Fundamentação Teórica focam a gestão organizacional. A seção 2.2, concentra-se na questão da decisão organizacional.

## 2.2 A Decisão Estratégica Organizacional

Conforme Mintzberg (1976), Hickson et al. (1986), Eisenhardt e Bourgeois (1992) e Nutt (1992, 1993, 1998), este trabalho conceitualiza decisão como um comprometimento específico para a ação (usualmente comprometimento de recursos) e o processo decisório como o conjunto de ações e fatores dinâmicos que começam com a identificação de um estímulo inicial e terminam com o comprometimento para a ação. A decisão é estratégica quando considerada importante em termos das ações tomadas, dos recursos comprometidos ou dos precedentes estabelecidos. Além disso, seu processo decisório é não estruturado (SIMON, 1960), ou seja, é novo, incerto, não ocorreu anteriormente, e para ele não existe um conjunto explícito e predeterminado de respostas ordenadas na organização.

O estudo da decisão organizacional tem sido desenvolvido por pesquisadores de diversas áreas do conhecimento (PETTIGREW, 1973), gerando diversas teorias. Elas podem ser divididas em duas grandes classes: as teorias normativas econômico-matemáticas e as descritivas comportamentais. As primeiras são representadas pelas abordagens da análise de decisões (RAIFFA, 1977) e pela teoria dos jogos de Von Neumann e Morgenstern (1944). As últimas dividem-se em duas subáreas principais de pesquisa: a psicológica e a administrativa.

A análise de decisões concentra-se no estudo da tomada de decisões sob incerteza em situações não interativas e não competitivas (RAIFFA, 1982). Logo não se aplica ao contexto existente no processo decisório estratégico organizacional. Já a teoria dos jogos ocupa-se de situações interativas e competitivas, porém, limita-se ao modelo da ação racional no qual o decisor assume o perfil de um super-homem, extremamente esperto, impecavelmente racional e onisciente.

Eles não estão interessados na forma que pessoas normais, como eu e você, realmente agimos, mas em como nós deveríamos agir se fôssemos mais espertos, pensássemos mais intensamente, fôssemos mais consistentes, fôssemos oniscientes. (RAIFFA, 1982, p.21).

O interesse deste trabalho é pesquisar, empiricamente, o processo decisório estratégico para achar o que realmente acontece nas organizações. Dessa forma, utiliza-se como suporte



teórico as teorias descritivas comportamentais que se dividem entre as pesquisas desenvolvidas no campo da psicologia e no campo da administração.

No campo da psicologia, diversos estudos têm focado a decisão individual e em grupos. Os estudos sobre a decisão individual, baseados em situações de jogos de laboratório, apontam que o decisor lida com situações não estruturadas e complexas através de sua fatoração em sub-decisões estruturadas e familiares. Há evidências de que o decisor utiliza uma lógica ou estrutura básica para sua ação que pode ser descrita pelo estudo sistemático de seu comportamento. (MINTZBERG; RAISINGHANI; THÉORÊT, 1976; NEWELL; SIMON, 1972). Os estudos existentes envolvem temas variados como: limitação da memória e da capacidade de processamento de informações (FISKE; TAYLOR, 1991); preconceitos (GRZELAK, 1982); heurísticas e esquemas mentais (TVERSKY; KAHNEMAN, 1974); formatação da apresentação do problema (*framing*) e atribuição causal (HEIDER, 1958).

As pesquisas sobre decisões em grupo focam, principalmente, as características e preferências cognitivas e afetivas individuais, como: os estilos psicológicos e cognitivos; roteiros de negociação (ABELSON, 1981); superconfiança (KOCHAN; JICK, 1978); pensamento rígido (DEUTSCH, 1969; WHITE, 1984); ancoragem (NEALE; BAZERMAN, 1991); e as relações entre os membros do grupo: como coesão, liderança, estresse, isolamento e pressões exercidas por opiniões contrárias.

Conquanto importantes, as teorias psicológicas não são suficientes para o estudo do processo decisório estratégico por dois motivos (MINTZBERG; RAISINGHANI; THÉORÊT, 1976). O primeiro é que o foco das pesquisas psicológicas está nas relações estabelecidas entre os participantes do processo e não na estrutura do processo decisório em si. O segundo refere-se à grande complexidade dos processos decisórios estratégicos. A pesquisa, em situação de laboratório, modificaria o próprio objeto que se pretende estudar.

No entanto, é importante destacar que as teorias psicológicas, conquanto não suficientes, são necessárias à compreensão mais abrangente do processo decisório organizacional já que a cognição é inerente à própria natureza humana.

Assim, este trabalho se concentra na teoria administrativa sobre a tomada de decisão estratégica (MINTZBERG; RAISINGHANI; THÉORÊT, 1976), que possui dois paradigmas centrais: a racionalidade limitada e a política organizacional.

As organizações são precisamente representadas como sistemas políticos nos quais tomadores de decisões estratégicas possuem objetivos parcialmente conflitantes e capacidade cognitiva limitada. Assim, a tomada de decisão estratégica é mais bem descrita pela junção de ambos os processos: racional limitado e político. Ela é racional limitada no sentido que os tomadores de decisões são cognitivamente limitados e desenvolvem os passos da tomada de decisão racional ciclicamente. E é política no sentido que os tomadores de decisões estratégicas também se envolvem em atividades políticas e que o mais poderoso entre eles determina as decisões. (EISENHARDT e ZBARACKI, 1992a, p.35)

Os dois paradigmas que embasam a decisão estratégica, racional e político, referem-se a dois diferentes corpos teóricos. Na seção 2.3, A Racionalidade Limitada, apresenta-se uma síntese da literatura sobre o paradigma da racionalidade limitada. Na seção 2.4, A Dinâmica do Conflito Organizacional, desenvolve-se uma síntese da literatura sobre o paradigma político.

### **2.3 A Racionalidade Limitada**

O modelo racional de escolha pressupõe que o comportamento humano é calculado e instrumental, ou seja, possui algum propósito (SIMON, 1978; TRIBE, 1973). Conforme Eisenhardt e Bourgeois (1992), na pesquisa sobre a tomada de decisão, essa pressuposição toma forma no modelo aceito da ação racional, no qual os atores em uma situação de escolha possuem objetivos predeterminados que definem o valor das conseqüências possíveis da ação (NUTT, 1998, 1993, 1992; FREDRICKSON, 1984; MINTZBERG; RAISINGHANI; THÉORÊT, 1976; ALLISON, 1971; SIMON, 1957; MARCH; SIMON, 1958; DEWEY, 1933). Os atores buscariam informações apropriadas e desenvolveriam um conjunto de alternativas de ações, a partir das quais escolheriam aquela que otimizasse seus objetivos. Esse modelo ficou conhecido como o modelo de decisão sinóptico ou abrangente (ANDERSON, 1983; NUTT, 1976, 1984; DEAN; SHARFMAN, 1993).

Diversos autores (SIMON, 1957; MARCH; SIMON, 1958; LINDBLOM, 1959; CYERT; MARCH, 1963) questionaram os pressupostos cognitivos sobre o ator econômico clássico do modelo racional, como a noção de maximização do valor e a consistência do comportamento

humano. Esse debate estimulou o surgimento de estudos que evidenciaram limitações cognitivas do modelo racional, levando a variações dele. Apresentam-se, nas três seções seguintes (2.3.1, 2.3.2, e 2.3.3), as principais acomodações do modelo racional para tomada de decisões.

### **2.3.1 Fases do Processo Decisório Estratégico**

Diversos quadros de referência foram desenvolvidos para descrever as fases da tomada de decisão. Dewey (1933) sugeriu cinco fases seqüenciais para o pensamento reflexivo: sugestão em que a mente se volta para uma possível solução; intelectualização, em que ocorre a formulação da dificuldade sentida na forma de elaboração de um problema ou questão; desenvolvimento de hipóteses alternativas; elaboração mental das alternativas e teste das alternativas e escolha. A partir desse modelo, surgiram diversos outros, agrupando as atividades sugeridas por Dewey em mais ou menos fases, porém mantendo a seqüencialidade do processo. Entre esses modelos inclui-se o de três fases, proposto por Simon (1960): inteligência, em que se identifica o problema ou questão (corresponde às fases “sugestão” e “intelectualização” de Dewey); concepção, em que se buscam informações e se desenvolvem as alternativas de solução (corresponde às fases “desenvolvimento” e “elaboração mental” de Dewey) e escolha, em que se determina a melhor alternativa (corresponde à fase de “teste de alternativas” de Dewey).

Witte (1972) concluiu que o processo decisório é composto por inúmeras subdecisões e que não mantêm uma relação de seqüência entre si. Para esse autor, os seres humanos não possuem a capacidade de buscar informações sem, de certa forma, simultaneamente, desenvolver alternativas e avaliá-las imediatamente.

Influenciado pelo trabalho de Witte, o trabalho de Mintzberg, Raisinghani e Théorêt (1976) propõe um modelo genérico de três fases para o processo decisório estratégico: identificação, desenvolvimento e seleção. Embora essas fases retomem a tricotomia proposta por Simon (1960), destaca-se, no modelo, o postulado de que não existe uma relação seqüencial simples entre as fases. Dentro de cada fase, as atividades do processo decisório são classificadas em

rotinas. Na fase de identificação, ocorrem as rotinas de reconhecimento e diagnóstico. Na fase de desenvolvimento, as rotinas de busca e projeto. Na fase de seleção, as rotinas de pré-seleção, avaliação-escolha e autorização. Essas rotinas foram designadas rotinas principais e são descritas no quadro 2.

**Quadro 2 – Rotinas principais do Modelo Geral da Decisão Estratégica de Mintzberg**

<b>Fase do Processo Decisório</b>	<b>Rotinas Principais</b>	<b>Descrição</b>
Identificação	Reconhecimento	<p>Oportunidades, problemas e crises são reconhecidos nessa rotina. A necessidade de uma decisão é identificada através da diferença entre a informação sobre determinada situação e algum padrão esperado. Pounds (1969) achou que o padrão, usualmente utilizado, é baseado em: tendências passadas e projetadas; padrões existentes em outras organizações comparáveis; expectativas e modelos teóricos.</p> <p>Oportunidades parecem estar associadas a um estímulo único embora ele possa permanecer dormente na mente do indivíduo até que ele esteja pronto para a ação. Crises, usualmente, apresentam-se de forma súbita e inequívoca. Problemas, tipicamente, requerem múltiplos estímulos.</p> <p>A amplitude de um estímulo depende de diversos fatores: a capacidade de influência de sua fonte; o interesse do decisor; o benefício percebido na ação; a incerteza associada ao estímulo, e a percepção da probabilidade de sucesso da decisão.</p>
	Diagnóstico	<p>Usualmente, a situação não vem formulada para o decisor. Ele é defrontado por uma matriz de dados parcialmente ordenada e por uma situação incerta. Cabe a ele organizar as informações existentes e desenvolver novos canais de informações para esclarecer e definir os tópicos.</p> <p>A rotina de diagnóstico pode ser formal, ou seja, explícita (são exemplos: grupos de trabalho, consultoria, força tarefa, e outros), ou informal.</p>
Desenvolvimento	Busca	<p>Rotina utilizada para buscar soluções <i>ready-made</i>, ou seja, totalmente desenvolvidas no ambiente externo à organização, durante o processo decisório.</p> <p>Foram isolados por Mintzberg e colegas quatro tipos de comportamento de busca: busca em memória, quando se busca a solução na memória da organização, através das pessoas ou documentos; busca passiva, quando o decisor aguarda passivamente que uma solução o alcance; busca por geradores, quando se ativa “geradores de busca” para produzir alternativas, como deixando que fornecedores saibam que a empresa está procurando por certo equipamento, e busca ativa, quando se buscam alternativas diretamente.</p>

Fonte: Bataglia (2002, p.43).

**Quadro 2 (Cont.) – Rotinas principais do Modelo Geral da Decisão Estratégica de Mintzberg**

Fase do Processo Decisório	Rotinas Principais	Descrição
	Projeto	Rotina utilizada para desenvolver soluções customizadas ( <i>custom-made</i> ), ou seja, concebidas especialmente para a decisão. Essa rotina é também utilizada para modificar soluções <i>ready-made</i> , adaptando-as a situações particulares (soluções modificadas). O projeto de soluções customizadas é iterativo e complexo. O estudo de Mintzberg e colegas gerou evidências de que somente uma solução customizada é totalmente desenvolvida pelas organizações no processo decisório. Diferentemente, mais de uma solução <i>ready-made</i> são, usualmente, desenvolvidas para efeito de comparação final. O número de soluções, nesse caso, dependeria dos fatores tempo e custo de desenvolvimento.
Seleção	Pré-Seleção	Rotina, usualmente utilizada para eliminar o que é inviável quando o processo de busca gera mais soluções <i>ready-made</i> do que seria possível avaliar. Tipicamente, essa rotina ocorre nos próprios ciclos de busca.
	Avaliação-Escolha	A rotina de avaliação aparece em três modos: julgamento de valor, quando um indivíduo utiliza sua intuição para escolher sem justificar suas razões; barganha, quando as partes envolvidas na decisão chegam a um consenso, e análise, quando ocorre avaliação factual.
	Autorização	A rotina de autorização ocorre quando os atores envolvidos no processo de avaliação não possuem a autoridade necessária para comprometer a organização em um dado curso de ação. A autorização pode ocorrer em níveis hierárquicos superiores ou mesmo fora da organização, por atores do ambiente que detêm o poder de bloquear a decisão.

Fonte: Bataglia (2002, p.43).

Além das rotinas principais, existem rotinas de suporte que podem ocorrer a partir de qualquer rotina principal: controle, comunicação e política. O quadro 3 descreve essas rotinas.

**Quadro 3 - Rotinas de suporte do Modelo Geral da Decisão Estratégica de Mintzberg**

<b>Rotinas de Suporte</b>	<b>Sub-rotinas</b>	<b>Descrição</b>
Controle	Planejamento da decisão	Rotina utilizada para planejamento do processo decisório. São exemplos de atividades dessa rotina: o estabelecimento de limites e restrições no espaço da decisão; determinação de esboços de cronogramas, estratégias de solução e recursos necessários para o desenvolvimento da solução, e outros.
	Mudança de rotina	Nessa rotina, os atores direcionam sua atenção para o planejamento do próximo passo no processo decisório.
Comunicação	Exploração	Envolve a busca ampla de informações gerais sobre a questão ou problema e a revisão das informações que atingem os decisores sem serem solicitadas.
	Investigação	Envolve a pesquisa e a busca de informações focadas em questões específicas.
	Disseminação	Corresponde às atividades de disseminação de informações sobre o progresso da decisão para os envolvidos ou interessados.
Política	Persuasão	Disseminação de informações sobre a solução durante as fases de desenvolvimento e no início da seleção com objetivo de diminuir resistências.
	Cooptação	Envolvimento dos dissidentes através de sua participação, visando diminuir resistências.

Fonte: Bataglia (2002, p.44).

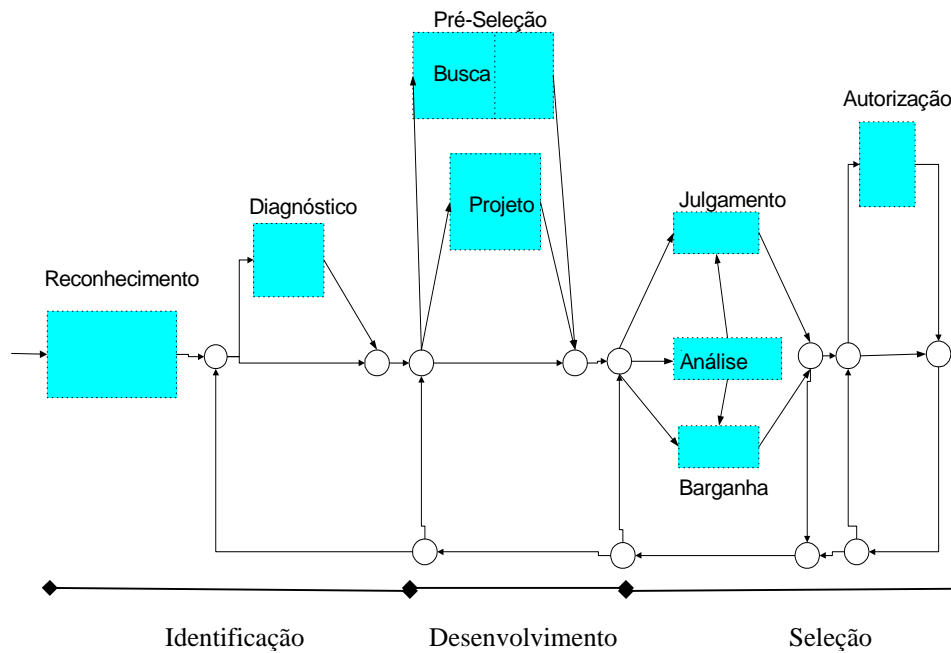
As rotinas do modelo podem aparecer em qualquer ordem no processo decisório, podendo repetir-se. Assim, os passos do processo decisório podem se alternar, ramificar, gerar ciclos e reciclar. Os fatores que auxiliam a explicar as mudanças de uma rotina para outra são designados fatores dinâmicos. Os principais fatores identificados no trabalho de Mintzberg, Raisinghani e Théorêt (1976) foram: interrupções, atrasos de cronograma, atrasos de realimentação, sincronizações, ciclos de compreensão e reciclagem por falhas. O quadro 4 descreve esses fatores dinâmicos.

**Quadro 4 – Fatores dinâmicos do Modelo Geral da Decisão Estratégica de Mintzberg**

<b>Fatores Dinâmicos</b>	<b>Descrição</b>
Interrupções	Restrições inesperadas que causam a parada do processo decisório. São exemplos os impasses políticos e o surgimento de novas opções inesperadas que estimulam novas atividades de desenvolvimento ou seleção.
Atrasos de cronograma	Fatoração de decisões complexas em passos administráveis, introduzindo atrasos que permitem aos gerentes o atendimento das múltiplas tarefas em que estão envolvidos.
Atrasos de realimentação	Durante o atraso de realimentação, os atores aguardam os resultados de ações anteriores.
Sincronização	Gerentes podem propositalmente adiantar ou atrasar o processo decisório, visando obter vantagem de circunstâncias especiais, esperar melhores condições, sincronizar suas ações, gerar surpresa ou ganhar tempo.
Ciclos de compreensão	Em decisões complexas, os atores podem reciclar rotinas já ocorridas no processo decisório buscando maior compreensão sobre aspectos específicos.
Reciclagens por falha	O processo decisório pode ser bloqueado em função da ausência de soluções aceitáveis. Nesse caso, os atores podem voltar a ciclos anteriores, alterando critérios em busca de desenvolver novas alternativas.

Fonte: Bataglia (2002, p.45).

A partir das rotinas e fatores dinâmicos apresentados acima, o trabalho de Mintzberg, Raisinghani e Théorêt (1976) propôs o Modelo Geral do Processo Decisório Estratégico, apresentado na figura 2. A linha principal, através do centro do modelo, mostra as duas rotinas mínimas de um processo decisório: reconhecimento da situação e avaliação-escolha.



**Figura 2 – Modelo Geral do Processo Decisório Estratégico**  
 Fonte: Mintzberg, Raisinghani e Théorêt (1976, p.266)

Mintzberg e seus colegas encontraram que os processos decisórios podem ser classificados de acordo com a configuração do fluxo de rotinas através do modelo. A configuração do fluxo dos processos parece depender do tipo da solução, do tipo dos fatores dinâmicos envolvidos e do tipo da decisão. O trabalho de Hickson et al.(1986) achou que a linearidade do processo decisório é variável, dependendo do grau de reciclagem e da configuração do fluxo, da complexidade e do grau de política da decisão. Nutt (1992) estudou as táticas de formulação inicial do processo decisório. Encontrou a utilização de quatro táticas: idéia, em que os atores utilizam idéias existentes e buscam situações nas quais possam ser aplicadas; problema, em que os atores identificam algum tipo de problema e passam a analisá-lo para entender suas características; meta, em que um objetivo ou tática é estabelecido pelos atores, indicando fins desejados ou alvos a serem alcançados e reenquadramento, em que direções são estabelecidas pela demonstração da necessidade e viabilidade da ação.

Alguns autores têm estudado fatores contextuais que influenciam o uso e o sucesso das decisões. Alguns desses fatores são: percepção de urgência pelos decisores (MINTZBERG; RAISINGHANI; THÉORÊT, 1976); percepção de importância pelos decisores (HICKSON et al., 1986; JANIS, 1989); apoio do *staff* (NUTT, 1993); disponibilidade de recursos (MARCH; SIMON, 1958) e grau de influência do decisor (HICKSON et al., 1986).

Os trabalhos de Nutt (1993,1984) estudaram a fase de desenvolvimento e encontraram seis táticas utilizadas pelos decisores para sua formulação: idéia, em que os passos da fase de desenvolvimento são guiados pela apreciação e promoção de uma idéia que já havia chamado a atenção dos atores anteriormente; modelo simples, quando os atores “importam” a prática individual de outra organização, por visita ou coleta de dados, e a adaptam para ser aplicada na organização; modelo composto, quando as práticas de diversas organizações são “importadas” e compostas em um modelo adaptado para aplicação na organização; busca simples, quando, após a compreensão e especificação do problema, as necessidades estabelecidas são utilizadas para buscar soluções que são avaliadas, escolhendo-se a melhor; busca composta, quando são utilizados ciclos de busca com o objetivo de aprimorar o entendimento da questão, utilizando-se, a cada novo ciclo, o conhecimento adquirido para especializar a especificação do problema e desenvolver novas buscas e projeto em que o desenvolvimento é direcionado para soluções customizadas ou modificadas. Nutt (1998) estudou as táticas de avaliação. Em seu estudo diferenciou as escolhas baseadas em julgamento de valor, identificadas por Mintzberg, Raisinghani e Théorêt (1976), pela apresentação ou não de justificativa pelo decisor. As escolhas que apresentaram justificativas foram classificadas como “subjetivas” e as sem justificativas foram classificadas como “julgamento”. As táticas encontradas são apresentadas no quadro 5.



**Quadro 5 – Táticas de avaliação do processo decisório estratégico**

<b>Táticas</b>	<b>Abordagem</b>	<b>Descrição</b>
Analítica	Quantitativa baseada em dados	Escolha baseada em conclusões derivadas da manipulação de dados.
	Quantitativa baseada em piloto	Escolha baseada em conclusões derivadas da manipulação de dados extraídos de testes de campo.
	Quantitativa baseada em simulação	Escolha baseada em conclusões obtidas da manipulação de dados gerados por simulações e previsões.
Barganha	Qualitativa baseada em dados	Escolha baseada em conclusões em grupo derivadas da consideração de características de desempenho e da priorização de alternativas.
Subjetiva	Qualitativa baseada em análise de valor	Escolha baseada em conclusões derivadas do julgamento de valor sobre o significado de dados do desempenho.
	Opinião do patrocinador	Escolha baseada na citação pelo patrocinador de fatos que suportam uma alternativa particular.
	Opinião do especialista	Escolha baseada em fatos providos por especialista, que suportam uma alternativa particular.
	Opinião do usuário	Escolha baseada na percepção do usuário sobre o mérito das alternativas.
Julgamento	Opinião do patrocinador	O patrocinador faz uma escolha sem qualquer justificativa.

Fonte: Adaptado de Nutt (1998, p.1154)

### **2.3.2 A Complexidade do Processo Decisório Estratégico**

A complexidade do processo decisório, segundo Hickson et al. (1986), provém dos problemas gerados por duas dimensões básicas: a natureza da decisão e os interesses envolvidos na decisão.

No que se refere à natureza da decisão, existem dois fatores a serem considerados: sua raridade e suas possíveis conseqüências. Decisões para as quais não houve precedentes na organização ampliam a incerteza com que se tem de lidar (HAGE, 1980). Quanto às conseqüências das decisões:

Quanto mais radicais as conseqüências, maior os problemas na definição do risco; quanto mais sérias as conseqüências, maior o medo de se errar; quanto mais abrangente as conseqüências, menos fácil é vislumbrar suas ramificações; quanto mais durarem as conseqüências, mais nebuloso é o futuro no qual elas se estendem. (HICKSON, 1986, p.43).

Mallory (1983) e Wilson (1980) destacam que as conseqüências de uma decisão, também, podem estabelecer precedentes que restrinjam opções futuras de forma imprevista ou indesejada.

Hickson (1986) identifica que quanto maior o número de envolvidos com interesses divergentes no processo decisório, maior sua complexidade. Esse tema será tratado mais à frente, na seção 2.4.5, O Conflito Interpessoal e Interdepartamental no Processo Decisório Estratégico Organizacional.

### **2.3.3 As Limitações Cognitivas no Processo Decisório Estratégico**

Diversos trabalhos empíricos expuseram limitações cognitivas do modelo de ação racional. March e Simon (1958) e Cyert e March (1963) foram alguns dos primeiros trabalhos nesse sentido, desenvolvendo uma crítica geral e chegando a duas conclusões principais (PETTIGREW, 1973). A primeira é que as pessoas buscam “satisfazer” e não “maximizar” no processo de tomada de decisão. A segunda é que existem limites cognitivos no comportamento humano. As informações não estão disponíveis aos atores, eles precisam buscá-las. Esses autores encontram que a busca, freqüentemente, interfere na escolha, por exemplo, priorizando-se preferências individuais.

Diversas pesquisas posteriores focaram aspectos específicos das limitações cognitivas nos passos básicos do modelo racional (determinação de objetivos, busca de informações e elaboração de alternativas, e escolha). As principais conclusões encontradas foram as seguintes: os objetivos, em geral, não são claros para os atores, mudam com o tempo e podem ser redefinidos ao longo do processo de busca por informações (PINFIELD, 1986; ANDERSON, 1983; CYERT; MARCH, 1963); a busca por informações, comumente, é realizada de forma casual e oportunista (CARTER, 1971); a análise das alternativas pode ser limitada (DEAN; SHARFMAN, 1993; LANGLEY, 1989; EISENHARDT, 1989a; SCHWEIGER; SANDBERG; RECHNER, 1989; SCHWEIGER; SANDBERG; RAGAN, 1986; ANDERSON, 1983; JANIS, 1982); as decisões freqüentemente refletem o uso de procedimentos operacionais padrões e não da análise sistemática (ALLISON, 1971).

Observa-se, ainda, que as percepções e preferências dos gestores são influenciadas pela racionalidade limitada (CHILD, 1975; MINTZBERG; RAISINGHANI; THÉORÊT, 1976) e pelo comportamento político (HAMBRICK, 1981).

Uma variação importante dessa literatura é composta por trabalhos que buscam identificar fatores que influenciam as limitações cognitivas, como: o tamanho das organizações (MINTZBERG; WATER, 1982) e as condições ambientais (FREDRICKSON; MITCHELL, 1984; FREDRICKSON, 1984; FREDRICKSON; IAQUINTO, 1989).

### **2.3.4 Conceitualização e Operacionalização da Racionalidade Limitada neste Trabalho**

Conforme Eisenhardt e Bourgeois (1992), Nutt (1976, 1984) e Anderson (1983), a racionalidade limitada é entendida, neste trabalho, como a busca de informações pelos gestores que sejam apropriadas para o desenvolvimento de um conjunto de alternativas de ações, a partir das quais eles escolhem a que otimiza seus objetivos.

O construto racionalidade limitada foi operacionalizado a partir do trabalho de Dean e Sharfman (1993), utilizando-se os seguintes indicadores: nível de busca de informações; nível de análise de informações; nível de utilização de técnicas analíticas; nível de utilização de processo analítico *versus* intuitivo e foco na informação relevante.

Conforme apresentado na seção 2.2, a decisão estratégica está embasada em duas dimensões: a racionalidade limitada e a política organizacional. Uma vez apresentada a síntese da literatura sobre o paradigma da racionalidade limitada, na seção 2.4, desenvolve-se uma síntese da literatura sobre o paradigma político.

## **2.4 A Dinâmica do Conflito Organizacional**

O conflito, conforme descrito por Thomas (1976b), pode ser entendido como a percepção da existência de incompatibilidades ou pontos de oposição entre as partes envolvidas em um processo de decisão.

Conflito significa divergência percebida de interesses, ou crença que as aspirações correntes das partes não podem ser atingidas simultaneamente. (RUBIN; PRUITT; KIM, 1994, p.5).

Como interesses entendem-se os sentimentos das pessoas sobre aquilo que é desejável. É importante observar que nos processos de conflito os interesses são expressos por aspirações, ou seja, representações comportamentais de coisas que as partes envolvidas lutam por conseguir ou acreditam que devam superar. Por exemplo, metas ou padrões a serem atingidos.

O conflito existe quando uma parte vê suas aspirações e a do outro como incompatíveis. Tal incompatibilidade percebida depende do quanto as alternativas disponíveis (opções) parecem capazes de satisfazer as aspirações das partes. Quando alternativas disponíveis são compatíveis com estas aspirações, nenhum conflito é experimentado. Quanto mais pobre é o alinhamento percebido entre as alternativas disponíveis e as aspirações das partes, mais severo é o conflito. (RUBIN; PRUITT; KIM, 1994, p.12)

Quanto maior a rigidez das partes com relação às suas aspirações, mais o conflito é difícil de ser resolvido, e, portanto, considerado mais profundo. As aspirações tendem a ser mais rígidas quando são mutuamente exclusivas, ou são suportadas por valores importantes para as partes. Alternativas que atendam às aspirações das várias partes envolvidas são chamadas integrativas.

A percepção da existência de divergência de interesses entre as partes pode advir da crença de uma das partes de que a outra parte não considera seus interesses (desconfiança); de declarações de motivos e de experiências de privação relativa (RUBIN; PRUITT; KIM, 1994). As últimas acontecem quando uma das partes se vê privada de atingir suas aspirações em decorrência das aspirações da outra parte. Usualmente, nesses casos, a parte privada de atingir suas aspirações toma consciência da divergência de interesses a partir da privação sofrida. É comum, nessa situação, que a frustração e a indignação associadas à privação relativa tomem a forma de raiva e produzam ações contendoras.

Os conflitos entre grupos tendem a ser mais profundos em função do suporte do grupo levar as pessoas a sentirem maior legitimidade em suas aspirações. A percepção de que se pertence a um grupo, independentemente da forma de categorização social, leva ao fenômeno do etnocentrismo, ou seja, à tendência de se favorecerem outros componentes do grupo em relação a não-componentes (BREWER, 1979, 1986; FISHER, 1990). As pessoas preferem e discriminam em favor de outras com as quais se sentem identificadas. Esse fenômeno é chamado de categorização social ou efeito do “grupo mínimo” (SUMNER, 1906). Quanto

mais homogêneo (WILDER, 1984, 1986) for o grupo e quanto mais estáveis são percebidas as suas fronteiras (KRIESBERG, 1982), maior a identidade percebida.

A seguir, no quadro 6 são apresentadas as principais condições que estimulam e inibem o conflito.

**Quadro 6 – Situações que estimulam e inibem o conflito**

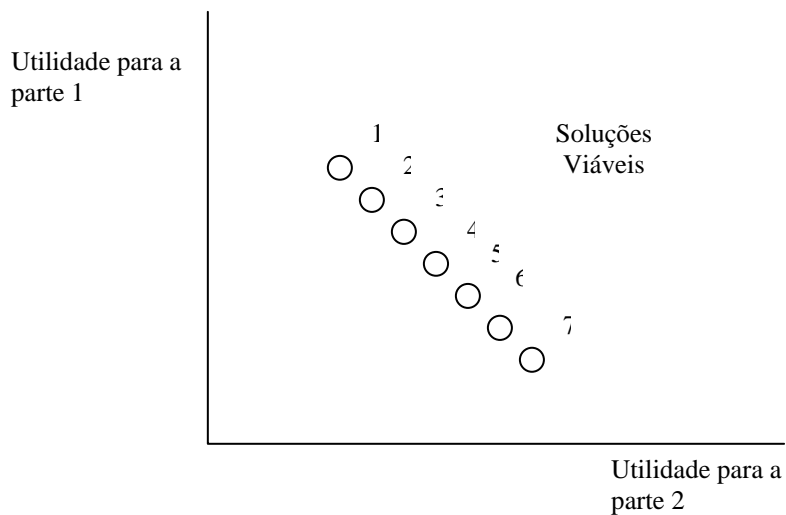
<b>Estimulam o conflito</b>	<b>Inibem o conflito</b>
<b>Períodos de rápida expansão</b> – Nesses períodos as aspirações tendem a crescer, por vezes, ficando fora da realidade (DAVIES, 1962).	
<b>Ambigüidade sobre o poder relativo</b> – A ambigüidade pode levar uma parte a pensar que é mais forte que outra. Esse estado tende a levar a aspirações incompatíveis.	
<b>Comparação entre indivíduos</b> – Uma das partes desenvolve a consciência de que seus méritos são maiores do que o da outra parte, levando a aspirações incompatíveis.	<b>Ausência de informações sobre os indivíduos</b> – Impede que haja consciência sobre a diversidade dos méritos.  <b>Segregação física e psicológica</b> – Tendem a diminuir a comparação entre indivíduos, diminuindo a chance de conflito.
<b>Inconsistência do sistema de status</b> – Ocorre quando existem critérios múltiplos para definição de méritos e contribuições. Essa situação tende a fazer com que surja o conflito entre as partes em função da valorização de cada parte do critério em que se destaca.	<b>Existência de um sistema estrito de status</b> - Elimina a inconsistência de status e reduz a comparação entre indivíduos.  <b>Mobilidade social e ilusão de mobilidade social</b> – Desencoraja o conflito quando não existe um sistema claro de status.
<b>Consenso normativo fraco</b> – Há instabilidade das regras que governam o comportamento do grupo. Regras duradouras são chamadas normas. Elas definem quais aspirações são válidas.	<b>Consenso sobre normas</b> – Cria consenso sobre as aspirações das partes, impedindo o conflito.
<b>Pensamento soma-zero</b> – Também conhecido como assunção da pizza-fixa, corresponde ao pensamento de que o ganho de um é necessariamente a perda do outro: quanto mais um ganha, menos sobra para o outro.	
<b>Comunicação entre membros do grupo</b> – O conflito é estimulado pela proximidade e comunicação entre os membros do grupo. Isso ocorre em função da possibilidade de maior identificação entre os membros (KRIESBERG, 1982).	<b>Barreiras físicas e sociais para comunicação</b> – Impedem a formação da identidade social e, conseqüentemente, o surgimento de uma causa comum.
<b>Disponibilidade de liderança</b> – A liderança organiza o grupo ante sentimentos e experiências de privação (COLEMAN, 1957).	<b>Anulação de lideranças</b> – Sem liderança, não ocorre a organização do grupo.  <b>Bloqueio de suporte externo</b> – Suspende apoio externo.

**Fonte: Desenvolvido pelo autor a partir de Rubin, Pruitt e Kim (1994).**

Observa-se que as aspirações em consideração em um processo de conflito usualmente podem ser divididas em um ou mais tópicos e para atender cada tópico, há uma ou mais alternativas.

O conjunto das combinações de alternativas que atendem a um ou mais tópicos envolvidos forma o universo das soluções possíveis para o processo de conflito. Alternativas que atendam a todos os tópicos são chamadas integrativas, atendendo a todas as aspirações das partes envolvidas.

Nesse sentido, a divergência de interesses pode ser entendida como a diferença na priorização pelas partes das utilidades das alternativas do conjunto das soluções possíveis. Considere-se o exemplo simples, apresentado na figura 3, da controvérsia entre duas partes. É apresentado o conjunto de sete soluções possíveis e suas respectivas utilidades para as partes envolvidas. À medida que a utilidade da parte 1 aumenta, diminui a utilidade da parte 2, configurando-se a divergência de interesses.



**Figura 3 – Exemplo do espaço de utilidades das soluções de uma controvérsia entre duas partes**

A partir das utilidades das partes envolvidas, também pode-se definir os possíveis resultados: (1) vitória das partes que maximizam suas utilidades em detrimento das demais; (2) solução de compromisso, envolvendo soluções intermediárias em relação à priorização das utilidades; (3) um acordo ganha-ganha (integrativo), no qual se maximiza a utilidade coletiva (FOLLETT, 1940; LAX; SEBENIUS, 1986; PRUITT, 1981) e (4) falha em se obter um acordo.

Há, basicamente, três visões a respeito do papel dos conflitos nas organizações. A primeira refere-se à visão tradicional, da escola de Relações Humanas, que trata o conflito como necessariamente ruim e prejudicial à organização. Nessa abordagem, o conflito é entendido como decorrente da comunicação deficiente e de falta de abertura entre os membros da organização (MAYO, 1933). O segundo ponto de vista é o da escola Estruturalista que considera o conflito natural e inevitável, com potencial de ser uma força positiva para o desempenho do grupo (ETZIONI, 1967). Por fim, a terceira é a visão interacionista que estimula o conflito, com base em que um grupo harmonioso e tranqüilo tende a tornar-se estático. “O conflito previne o enrijecimento do sistema social pelo exercício da pressão pela inovação e criatividade” (COSER, 1956).

Como é objetivo deste trabalho desenvolver uma discussão exaustiva do conflito organizacional e das possíveis abordagens para sua gestão, após a conceitualização do conflito e a apresentação dos fatores contextuais que o favorecem e inibem, nas próximas seções será analisado o processo de conflito, ou seja, a dinâmica das atividades desenvolvidas a partir da percepção da divergência pelas partes até os seus comprometimentos com uma solução. Também será apresentado o processo de conflito como um sub-processo do processo decisório organizacional.

Na seção 2.4.1, são apresentadas as possíveis formas de encaminhamento do conflito. Nas seções 2.4.2 e 2.4.3, são apresentadas, respectivamente, as táticas de negociação e as que envolvem terceiros (mediação e arbitragem). Na seção 2.4.4, o processo de conflito é caracterizado como iterativo envolvendo decisões das partes a cada iteração, e são apresentados os fenômenos da escalada do conflito e do *stalemate*. Por fim, na seção 2.4.5, analisa-se a literatura específica sobre a resolução de conflitos no processo decisório estratégico.

### **2.4.1 As Abordagens de Gestão do Conflito**

Segundo Pruitt e Carnevale (1993) existem três grupos de procedimentos possíveis para se lidar com a divergência de interesses: a tomada de decisão conjunta pelas partes envolvidas; a tomada de decisão envolvendo terceiros e ações separadas tomadas pelas partes.

A tomada de decisão conjunta pelas partes envolvidas visa ao desenvolvimento de um acordo e envolve tanto a negociação como a mediação. “Negociação é a discussão entre duas ou mais partes com o objetivo aparente de resolver a divergência de interesses e assim escapar do conflito social” (PRUITT; CARNEVALE, 1993, p.2). A mediação é como a negociação, exceto que uma terceira parte auxilia os disputantes a alcançar um acordo.

A tomada de decisão por terceiro inclui a adjudicação, a arbitragem e a tomada de decisão por autoridade legítima dentro da organização.

A abordagem de ações independentes pode ser pensada como uma forma de encaminhamento do conflito não verbal.

Tal procedimento pode ser chamado de jogo de movimentos, em contraste à negociação, que é um jogo de consentimento. O termo jogo é técnico neste contexto, referindo-se à situação que possui os seguintes componentes: um conjunto de opções que são viáveis para duas ou mais partes (os “jogadores”), regras para a tomada de decisões entre estas opções, e valores de utilidades associados com os possíveis resultados destas decisões. (PRUITT; CARNEVALE, 1993, p.19).

Na abordagem de ações independentes, decisões e ações são desenvolvidas autonomamente pelas partes. Há três tipos de ações que podem ser desenvolvidas (PRUITT; CARNEVALE, 1993; SCHELLING, 1960). A primeira é a retirada, na qual uma parte cede às aspirações das demais. A segunda é a contenda, em que cada parte desenvolve ações no sentido de persuadir as demais a ceder. E a terceira é a coordenação tácita, na qual as partes se acomodam umas às outras sem que haja uma discussão. Os três tipos possíveis de ações independentes são similares às táticas de negociação, apresentadas na seção 2.4.2, Negociação, e utilizam as mesmas técnicas.

A escolha do procedimento a ser adotado pelas partes envolvidas no processo de conflito abrange prós e contras. De forma geral, a tomada de decisão conjunta pelas partes envolvidas apresenta vantagens sobre a tomada de decisão por terceiros e sobre a abordagem de ações separadas (PRUITT; CARNEVALE, 1993, p.5). A tomada de decisão por terceiros e a contenda podem ser caras em relação ao consumo de recursos tangíveis (por exemplo, custos de advogados em caso de adjudicação, perda de clientes em uma greve e custos de oportunidade), e intangíveis (por exemplo, desgaste nervoso e deterioração da relação entre as



partes), conforme aponta o trabalho de Fisher e Ury (1981). Além disso, usualmente, terceiros não entendem os interesses das partes suficientemente para buscar opções que sejam mutuamente benéficas.

A tomada de decisão conjunta ainda se apresenta vantajosa em relação à coordenação tácita em função da comunicação estimular a cooperação e, conseqüentemente, a busca de acordos benéficos para as partes (VOISSEM; SISTRUNK, 1971; WICHMAN, 1972; EDNEY; HARPER, 1978).

No entanto, em certas condições, a decisão conjunta torna-se inviável. Situações em que a comunicação se torna difícil entre as partes, ou por impossibilidade de se encontrarem, ou por não se entenderem, inviabilizam tal procedimento. Em situações nas quais a desconfiança é alta, ou uma das partes é muito orgulhosa ou hostil, ou os valores que sustentam as aspirações dos disputantes são muito importantes, também pode não haver disponibilidade para se buscar um acordo, ou se suportarem concessões que favoreçam a outra parte (DEUTSCH, 1973; RUBIN, 1980). Além disso, muitas vezes a percepção de maior poder relativo de uma das partes pode levar ao comportamento contencioso.

Uma desvantagem dos procedimentos de decisão conjunta é que as partes envolvidas precisam concordar em se engajar no processo.

A seguir, apresenta-se a tática de negociação.

#### **2.4.2 Negociação**

As demandas, metas e limites relativos às aspirações das partes, estabelecidos pelos negociadores, provêm direção para o processo de negociação. Usualmente, as demandas são mais ambiciosas que as metas, que por sua vez são mais ambiciosas que os limites (YUKL, 1974a, 1974b). As distâncias entre os limites estabelecidos pelas partes são chamadas de espaço de barganha (LAX; SEBENIUS, 1986) e os acordos possíveis dentro do espaço de barganha são chamados opções viáveis.

Conforme Pruitt e Carnevale (1993), usualmente, os limites e metas dos negociadores são, principalmente, determinados: a) pela melhor alternativa percebida para um acordo negociado, chamada de BATNA – *Best Alternative for a Negotiated Agreement*, por Fisher e Ury (1981); b) por comprometimentos vinculados à posição assumida e c) pelos princípios das partes, ou seja, as convicções sobre o que é próprio ou razoável. Quando princípios estão envolvidos, usualmente, metas, limites e demandas coincidem.

As demandas e concessões ainda são influenciadas pela combinação de fatores diversos: representantes são motivados a gerar uma impressão positiva em seus constituintes (ENZLE; HARVEY; WRIGHT, 1992); sentimentos de hostilidade fazem com que os negociadores se tornem relutantes a se decidirem (GRUDER, 1971; MICHENER et al., 1975); pressões de tempo levam a demandas menores e a concessões e acordos mais rápidos (HAMMER, 1974; YUKL, 1974a); barreiras físicas entre os negociadores tendem a reduzir o comportamento contencioso (CARNEVALE; ISEN, 1986; LEWIS; FRY, 1977).

A maioria das negociações apresenta um espaço de soluções composto tanto por soluções que representam preferências opostas das partes, quanto por soluções que representam preferências similares. Assim, as partes são estimuladas, simultaneamente, à competição e à cooperação. Esse tipo de espaço de soluções é chamado de motivo-misto, uma vez que sugere motivos para competição e para cooperação ao mesmo tempo, gerando um dilema para os participantes do conflito (KELLEY, 1966; LAX; SEBENIUS, 1986; WALTON; MCKERSIE, 1965).

O motivo competitivo encoraja-os à contenda e a tentar superar a outra parte, defendendo a si mesmos. Mas o motivo cooperativo encoraja-os a fazer concessões e se engajarem na solução de problemas. Conseqüentemente, eles sempre enfrentam questões paradoxais, tais como: Devemos nos manter firmes ou ceder? Devemos nos comprometer a não sair de nossa proposta, ou tentar divisar uma nova proposta? Devemos nos proteger preservando informações sobre nossas prioridades, ou devemos prover estas informações no interesse da solução do problema? (PRUITT; CARNEVALE, 1993, p.18).

Segundo Pruitt e Carnevale (1993), são cinco as possíveis táticas para condução geral do processo de negociação:

- Concessão ou acomodação: Ceder às requisições da outra parte.

- **Competição:** Tentar persuadir a outra parte a ceder e/ou resistir aos esforços similares feitos pela outra parte. Nesse contexto, usualmente, são utilizadas táticas políticas que serão apresentadas adiante na seção sobre a abordagem competitiva.
- **Solução de problemas ou colaboração:** Tentar desenvolver e adotar soluções tipo ganha-ganha, que satisfaçam às aspirações das partes envolvidas. Isso é conseguido “expandindo-se a torta”, trocando concessões em diferentes tópicos e resolvendo interesses subjacentes ou ocultos.
- **Inação:** Não fazer nada ou o mínimo possível.
- **Retirada:** Deixar a negociação.

As três primeiras táticas podem ser pensadas como táticas de engajamento ativo, enquanto as duas últimas como de não-engajamento (LEWICKI et al., 2002). O quadro 7 sumariza as características básicas das abordagens de engajamento ativo para gestão de conflitos.

Embora, por vezes, as táticas de negociação apareçam combinadas umas com as outras, elas são de certa forma incompatíveis por três razões (RUBIN; PRUITT; KIM, 1994). A primeira é que são alternativas de ação para se chegar ao mesmo fim, ou seja, ao acordo com a outra parte. A segunda é que exigem orientações psicológicas diferentes. E a terceira é que tendem a emitir sinais contraditórios para a outra parte. Assim, a escolha da tática que é utilizada envolve um balanceamento das abordagens apresentadas. A escolha de uma tática leva à menor utilização das outras.

**Quadro 7 – Características das táticas de engajamento ativo na gestão de conflitos**

	Competição	Resolução de Problemas	Concessão
Estrutura dos recursos	Normalmente um montante fixo de recursos para dividir.	Normalmente um montante variado de recursos para dividir.	Normalmente um montante fixo de recursos para dividir.
Atitude na definição de objetivos	Definição de objetivos próprios à custa dos objetivos contrários.	Definição dos objetivos comuns em conjuntos com a outra parte.	Subordinação dos objetivos próprios aos objetivos contrários.
Relação	Relação de curto-prazo. As partes não esperam voltar a negociar no futuro. Relação formal e distante.	Relação de longo-prazo, onde as partes esperam voltar a negociar no futuro; Relação informal, de confiança mútua e altruísta.	Pode ser de curto-prazo (deixar o outro ganhar para manter a paz) ou de longo-prazo (encorajar a reciprocidade futura).
Motivação principal	Maximizar o resultado próprio.	Maximizar o resultado conjunto.	Maximizar o resultado contrário para melhorar a relação.
Abertura e confiança	Ambiente de secretismo e uma postura defensiva devido à pouca confiança nos outros.	Confiança e abertura, com a exploração conjunta das alternativas.	Abertura relativa.
Conhecimento das necessidades	As partes conhecem apenas suas necessidades, escondendo-as ou distorcendo-as. Nunca deixam outros conhecer suas reais necessidades.	As partes conhecem e expõem as suas reais necessidades enquanto procuram responder às necessidades dos outros.	Uma das partes é excessivamente aberta às necessidades dos outros, reprimindo as suas próprias necessidades.
Objetivo da Comunicação	Definição das exigências, identificação das restrições e persuasão da outra parte.	Partilha dos problemas, ajuda mútua e criação de alternativas.	Identificação das necessidades contrárias para a sua satisfação.
Agressividade	As partes usam ameaças e blefes para manter vantagem sobre o adversário.	As partes partilham honestamente a informação, tratando-se com compreensão e respeito.	Uma parte cede a sua posição para agradar à outra.
Comportamento na procura da solução	As partes defendem as suas posições, usando argumentação e manipulação para convencer os outros.	As partes fazem um esforço para encontrarem soluções mutuamente satisfatórias, usando a lógica e a criatividade.	Uma das partes faz um esforço para se acomodar aos interesses da outra.
Medidas de sucesso	Criação de uma boa imagem própria e de uma má imagem do adversário.	Consideração de idéias e do seu mérito.	Minimização do conflito. Sentimentos são ignorados em favor da harmonia.
Atitude principal	“Eu ganho, você perde.”	“Como responder às necessidades de todos os envolvidos?”	“Eu perco, você ganha.”

Fonte: Adaptado de Lewicki e Saunders e Minton (2002, p.58).

Alguns pesquisadores (BLAKE; MOUTON, 1964; FILLEY, 1975; RAHIM; BONOMA, 1979; THOMAS, 1976b) dedicaram-se ao estudo do estilo de gestão de conflitos do negociador, ou seja, as preferências individuais com relação à forma de lidar com o conflito.

Estes estudos propuseram, conforme apresentado na quadro 8, que o estilo de gestão do conflito depende de duas dimensões individuais independentes: o interesse pelos resultados próprios e o interesse pelos resultados da outra parte. Essas dimensões determinariam as táticas de negociação. Esse modelo ficou conhecido com o Modelo do Interesse Dual e tem por base diversos estudos experimentais (BEN-YOAV; PRUITT, 1984; CARNEVALE; KEENAN, 1990; PRUITT et al., 1983).

**Quadro 8 – Modelo do Interesse Dual**

		Interesse pelos resultados próprios	
		Baixo	Alto
Interesse pelos resultados da outra parte	Alto	Concessão	Solução de Problemas
	Baixo	Evitação (Inação / Retirada)	Competição

Fonte: Rubin, Pruitt e Kim (1994, p.105).

O interesse pelos resultados da outra parte pode ser genuíno, envolvendo o interesse intrínseco no bem-estar do outro, ou instrumental, significando ênfase nos interesses próprios. No primeiro caso, esse interesse é estimulado pela percepção de identidade com a outra parte (CLARK; MILLS, 1979; HORNSTEIN, 1976; GRZELAK, 1988; FRY; FIRESTONE; WILLIAMS, 1983; FISHER, 1990), e pelo humor positivo (CARNEVALE; ISEN, 1986; BARON, 1984; CUNNINGHAM et al., 1990; SALOVEY; MAYER; ROSENHAN, 1991). No segundo caso, vincula-se à promoção dos próprios interesses, principalmente, quando há percepção de dependência da outra parte (GRUDER, 1971; ZUBEK et al., 1992; LAMM; KAYSER, 1978; WALTON, 1969).

Embora vinculação e dependência usualmente promovam maior interesse pelos interesses da outra parte, há circunstâncias em que geram a reação oposta. Usualmente, isso ocorre quando há relação intensa entre as pessoas envolvidas e surgem emoções, como: raiva, desprezo e aversão.

Esta reação ocorre quando pessoas com as quais estamos vinculados – amigos, parentes, pessoas que admiramos – falham em cumprir suas mínimas obrigações ou nos frustram intensamente. Nossos vínculos com estas pessoas podem despertar mais raiva e agressão do que sentiríamos de outra forma, porque acreditamos que elas nos devam tratamento especial. (RUBIN; PRUITT; KIM, 1994).

Thomas (1976b) constata que outras características da personalidade do negociador, também, afetam o estilo de gestão de conflitos. São exemplos: o maquiavelismo, a preferência ao risco, o maior controle interno, a necessidade de poder e controle, a necessidade de afiliação, a criatividade e a complexidade cognitiva.

Savage, Blair e Sorenson (1989), também, apresentam um modelo para explicar a escolha da tática de negociação, baseando-se em outras duas dimensões: Interesse nos resultados substantivos (metas substantivas) e interesse na qualidade atual e futura da relação com a outra parte (metas relacionais). A combinação dessas dimensões possibilitaria as alternativas táticas apresentadas no quadro 9.

**Quadro 9 – Modelo de Savage, Blair e Sorenson para a escolha da Tática de Negociação**

		O resultado substantivo é importante?	
		Sim	Não
O resultado relacional é importante?	Sim	Colaboração	Acomodação
	Não	Competição	Evitação (Inação / Retirada)

Fonte: Lewicki e Saunders e Minton (2002, p.55).

Outro modelo que busca entender as condições que afetam a escolha por uma tática de negociação é o Modelo da Viabilidade Percebida. Esse modelo suplementa os modelos anteriores, acrescentando que para uma tática ser escolhida, ela, além de ser preferida, precisa ser considerada minimamente viável e possuir custo aceitável (RUBIN; PRUITT; KIM, 1994).

A tática de solução de problemas é percebida como viável, principalmente, em função de quatro fatores: “base comum percebida” (BCP) -- avaliação sobre a facilidade de se achar uma alternativa que satisfaça as aspirações das partes envolvidas; confiança; percepção do grau de resistência à concessão pelas demais partes e custo percebido.

A BCP é maior quando: as aspirações da própria parte são menores; as aspirações das outras partes são percebidas como menores e há percepção da existência de riqueza de disponibilidade de alternativas integrativas. Algumas condições contribuem para o aumento

da BCP: confiança na habilidade própria para solução de problemas; sucesso anterior em se chegar a acordos na controvérsia corrente; disponibilidade de mediador; percepção de disponibilidade da outra parte para a solução de problemas.

A confiança, ou seja, a percepção de que as demais partes estão também preocupadas com os interesses dos outros, se desenvolve quando outras partes tenham apresentado comportamento cooperativo recentemente (COOPER; FAZIO, 1979; KELLEY; STAHELSKI, 1970).

A tática de contenda parece mais viável quando a aparente resistência da outra parte a ceder é baixa, e há capacidade de serem empregadas táticas políticas (RUBIN; PRUITT; KIM, 1994). O custo percebido da contenda vincula-se à possibilidade de ampliar indefinidamente a intensidade do conflito, principalmente se existe dependência da outra parte ou de terceiros. Custos, também, são associados à supervisão de representantes. Os representantes tendem a adotar táticas contenciosas caso seus supervisores sejam considerados favoráveis a tais táticas (PRUITT et al., 1986).

A tática de concessão é encorajada por pressões de tempo (HAMNER, 1974; SMITH; pruit; carnevale, 1982), vinculadas ao custo do tempo de envolvimento na controvérsia e à proximidade de datas limites. Influencia o custo percebido a percepção de possíveis danos à imagem.

### **A Abordagem Competitiva**

A abordagem competitiva leva à utilização de táticas de poder. Neste trabalho poder é entendido como “a habilidade para fazer com que os outros se comportem de acordo com as preferências de outrem e de impor sanções caso contrário” (ARENDT, 1970).

As bases do poder podem ser várias. A chave para o poder é a dependência. O trabalho de French e Raven (1959) propôs uma classificação do poder a partir de cinco possíveis fontes: coercitivo, de recompensa, legítimo, de competência e de referência. O poder coercitivo pode ser compreendido como dependente do medo. Na organização, o poder coercitivo pode ser exercido pela ameaça da demissão, do rebaixamento ou da suspensão, por exemplo. O poder

de recompensa caracteriza-se pela concordância do subordinado diante de seu superior, mediante a promessa de benefícios positivos. O poder legítimo tem sua base na cadeia de comando hierárquica da organização. O poder de competência é a influência exercida como resultado da especialização, habilidade especial ou conhecimento. O poder de referência depende da identificação do submisso com o detentor do poder. Essa identificação se dá por admiração ou desejo de agradar.

O comportamento político, ou seja, as atividades vinculadas às táticas de influência, pode ser classificado em três grupos (DEAN e SHARFMAN, 1993). O primeiro está relacionado com atividades que levam à aquisição e uso do poder, visando a interesses e aspirações próprias (PFEFFER, 1981, 1992; EISENHARDT e BOURGEOIS, 1989c; PETTIGREW, 1973; LASSWELL, 1936). O segundo envolve táticas de informação (PETTIGREW, 1973). Isto é, utilização de canais importantes de informação. O terceiro vincula-se às táticas de uso do tempo e ao oportunismo para construir uma base de poder para as idéias (QUINN, 1980). Vários estudos identificaram táticas políticas (KOTTER, 2000; YUKL; KIM; FALBE, 1996; LAUTERBACH; WEINER, 1996; RALSTON et al., 1993; PFEFFER, 1981, 1992; YUKL; FALBE, 1990; KEYS; CASE, 1990; GOODMAN; RAVLIN; ARGOTE, 1986; CASE et al., 1988; KIPNIS et al., 1984; MINTZBERG; RAISINGHANI; THÉORÊT, 1976; PETTIGREW, 1973). Algumas delas são apresentadas no quadro 10.



**Quadro 10 – Táticas políticas**

## Táticas Políticas

Amizade: uso de adulação, criação de boa vontade, agir de forma humilde e ser amigável antes de fazer um pedido.

Coalizão: conseguir o apoio de outras pessoas na organização para dar respaldo à aspiração.

Cooptação: envolver os atores-chave na decisão para reduzir resistências futuras.

Barganha: decisão em grupo por consenso quando existem interesses próprios.

Asserção: uso de uma abordagem direta e forte, tal como a exigência de concordância com pedidos, a repetição de lembretes, mandar indivíduos fazerem o que lhes é pedido e indicar que regras exigem obediência.

Criação de senso de urgência: uso de fatos e dados para criar no grupo senso de importância com relação à aspiração.

Salvaguarda: criar mecanismos de evasão de situações que possam refletir desfavoravelmente.

Autoridade superior: obter apoio de níveis mais altos na organização para dar respaldo às aspirações e interesses.

Sanções: uso de recompensas e punições, como impedir ou prometer um aumento de salário, ameaçar uma avaliação de desempenho insatisfatória ou reter uma promoção.

Percebe-se que há pontos de contato entre as fontes do poder e as táticas políticas, mas não se pode simplesmente reduzir umas às outras. As táticas políticas podem ser utilizadas no processo de negociação como instrumentos para se atingir uma solução conjunta, enquanto, no exercício simples do poder, há a cessão de uma das partes, a parte dominada.

Há alguns fatores individuais e organizacionais que influenciam no comportamento político (BIBERMAN, 1985). Dentre os fatores pessoais, alguns traços de personalidade, como alto grau de autocontrole, *locus* de controle interno e alta necessidade de poder, criam maior probabilidade de as pessoas engajarem-se em comportamento político. Dentre os fatores organizacionais, aumentam a probabilidade da política vir à tona: a distribuição de recursos, oportunidades de promoção, baixa confiabilidade, ambigüidade, falta de clareza do sistema de avaliação, tomada de decisão democrática, pressão para alto desempenho. (PFEFFER; MOORE, 1980; HILLS; MAHONEY, 1978; PFEFFER; SALANCIK, 1974).

## **A Abordagem de Solução de Problemas**

A abordagem de solução de problemas envolve a busca de soluções aceitáveis para ambas as partes.

As partes ou seus representantes falam livremente um para o outro. Trocam informações sobre seus interesses e prioridades, trabalham em conjunto para identificar questões que estejam separando-as, discutem idéias em busca de alternativas que interliguem seus interesses opostos, e conjuntamente avaliam estas alternativas do ponto de vista de seu bem-estar mútuo. (RUBIN; PRUITT; KIM, 1994, p.169).

Os possíveis resultados da aplicação bem sucedida da tática de solução de problemas são: compromisso, ou seja, acordo no qual as partes concordam com uma solução com nível de utilidade intermediária para as partes; acordo sobre um procedimento para definição do vencedor; ou solução integrativa, que reconcilie os interesses das partes envolvidas, a partir da maximização da utilidade coletiva (FOLLETT, 1940; LAX; SEBENIUS, 1986; PRUITT, 1981).

Soluções integrativas são vantajosas para as partes, individual e coletivamente. Quando há resistência para concessão pelas partes, pode ser impossível resolver o conflito sem a criação de uma solução integrativa. Além disso, acordos envolvendo benefícios coletivos são mais estáveis (THOMAS, 1976b) e tendem a fortalecer a relação entre as partes envolvidas.

### **2.4.3 Mediação e Arbitragem**

A mediação e a arbitragem envolvem um terceiro, ou seja, um indivíduo ou um grupo, que é externo à disputa entre as partes envolvidas em um conflito, com o objetivo de auxiliar na extinção das divergências.

Na mediação o terceiro auxilia as partes envolvidas no processo de resolução do conflito. Já na arbitragem, o terceiro toma a decisão sobre o conflito. Na primeira, as partes mantêm o controle das alternativas resultantes, porém, não perdem o domínio sobre o processo de resolução que é delegado ao mediador. Na última, as partes embora mantenham o domínio

sobre o processo, perdem o controle sobre as possíveis alternativas resultantes. (LEWICKI et al., 1994).

Usualmente, as partes envolvem terceiros quando acreditam que não podem mais lidar com a disputa por si mesmas. O envolvimento de terceiros no processo de resolução de conflitos deve ser embasado na *expertise*, na amizade com as partes envolvidas, ou no reconhecimento da legitimidade da autoridade pelas partes (LEWICKI et al., 1994).

A seguir, apresentam-se os processos de mediação e a arbitragem.

### Mediação

Um mediador é um terceiro que tenta ajudar as partes envolvidas a chegar a um acordo. A intervenção de um mediador pode ser classificada em dois tipos: contratual ou emergente (KRESSEL; PRUITT, 1989; PRUITT; CARNEVALE, 1993).

A intervenção contratual é realizada por um especialista com experiência nos tópicos em discussão, que, usualmente, não teve qualquer relacionamento prévio com as partes. Já a intervenção emergente é realizada por um não-especialista que possui algum interesse em ver o conflito resolvido. Nesse caso, o terceiro, usualmente, tem algum relacionamento prévio com as partes.

Carnevale e Isen (1986) desenvolveram uma classificação do comportamento do mediador com base nas dimensões: percepção do mediador da base comum e interesse pelas aspirações das partes, que leva às táticas de mediação apresentadas na quadro 11.

**Quadro 11 – Modelo do Comportamento do Mediador**

		Percepção do Mediador da “Base Comum”	
		Baixa	Alta
Interesse do mediador pelas aspirações das partes	Alto	Compensação	Integração
	Baixo	Pressão	Inação

Fonte: Pruitt e Carnevale (1993, p.173).

A integração, ou solução de problemas, envolve esforços para o desenvolvimento de uma solução ganha-ganha (integrativa) que satisfaça as aspirações das partes. A compensação busca o desenvolvimento de concessões e acordos pela promessa de recompensa ou benefícios. Pressão envolve esforços que pressionam as partes a cederem ou a entrarem em acordos pela punição ou ameaça de punição. A inação envolve esforço consciente para que as partes busquem uma solução por si mesmas.

O modelo do comportamento do mediador tem sido suportado e expandido por diversas pesquisas (CARNEVALE; COLON, 1988; HARRIS; CARNEVALE, 1990).

A mediação se mostra mais efetiva quando o conflito é moderado e não intenso (GLASL, 1982; PRUITT et al., 1992); as partes mostram-se interessadas em buscar soluções via mediação (HILTROP, 1989) e estabelece-se uma agenda de ações (LIM; CARNEVALE, 1990; ZUBEK et al., 1992).

A introdução da pressão da variável tempo no processo de mediação leva às táticas de pressão e compensação (CARNEVALE; COLON, 1988).

### **Arbitragem**

Na arbitragem, as partes apresentam suas posições sobre o conflito para um terceiro que determina a solução da disputa (ELKOURI; ELKOURI, 1985; PRASOW; PETERS, 1983).

Árbitros podem atuar sobre um ou mais tópicos em disputa. A arbitragem pode ser voluntária ou por comprometimento. Na primeira, as partes não precisam concordar com a decisão do árbitro. Na última, é requerido que as partes concordem com a decisão, legalmente ou por comprometimento prévio. (LEWICKI et al., 1994).

Outra variação da arbitragem está ligada à liberdade do árbitro para a tomada de decisão. Em um extremo, o árbitro é livre para escolher a decisão que julgar mais conveniente. Em outro, a escolha é restrita a um conjunto prévio de alternativas. Como, por exemplo, no caso da

arbitragem por “oferta final”, na qual o árbitro escolhe entre as posições apresentadas pelas partes, sem qualquer emenda. (LEWICKI et al., 1994).

Pesquisas mostram que, quando se utiliza a arbitragem, as partes evitam se comprometer com medo de que o árbitro divida a diferença entre as posições adotadas pelas partes (KOCHAN, 1980; LONG; FEUILLE, 1974). Outro problema da arbitragem se refere ao comprometimento com a decisão do árbitro: o comprometimento tende a ser maior quando se utiliza outros métodos de resolução do conflito (VROOM, 1973). Outros problemas associados à arbitragem são: a perda de interesse na negociação ou o aumento das requisições pelas partes envolvidas.

#### **2.4.4 O Processo de Resolução do Conflito**

O processo de resolução de conflito é definido como a dinâmica e gestão das atividades desenvolvidas pelas partes a partir da percepção das divergências até o comprometimento com um acordo.

Vale a pena destacar que, conforme descrito por Raiffa (1982), as decisões organizacionais caracterizam-se por envolver mais de duas partes, constituídas por grupos; são interativas; competitivas e iterativas. Cada iteração do processo de resolução do conflito corresponde a um processo decisório individual para as partes envolvidas sobre a próxima ação a tomar.

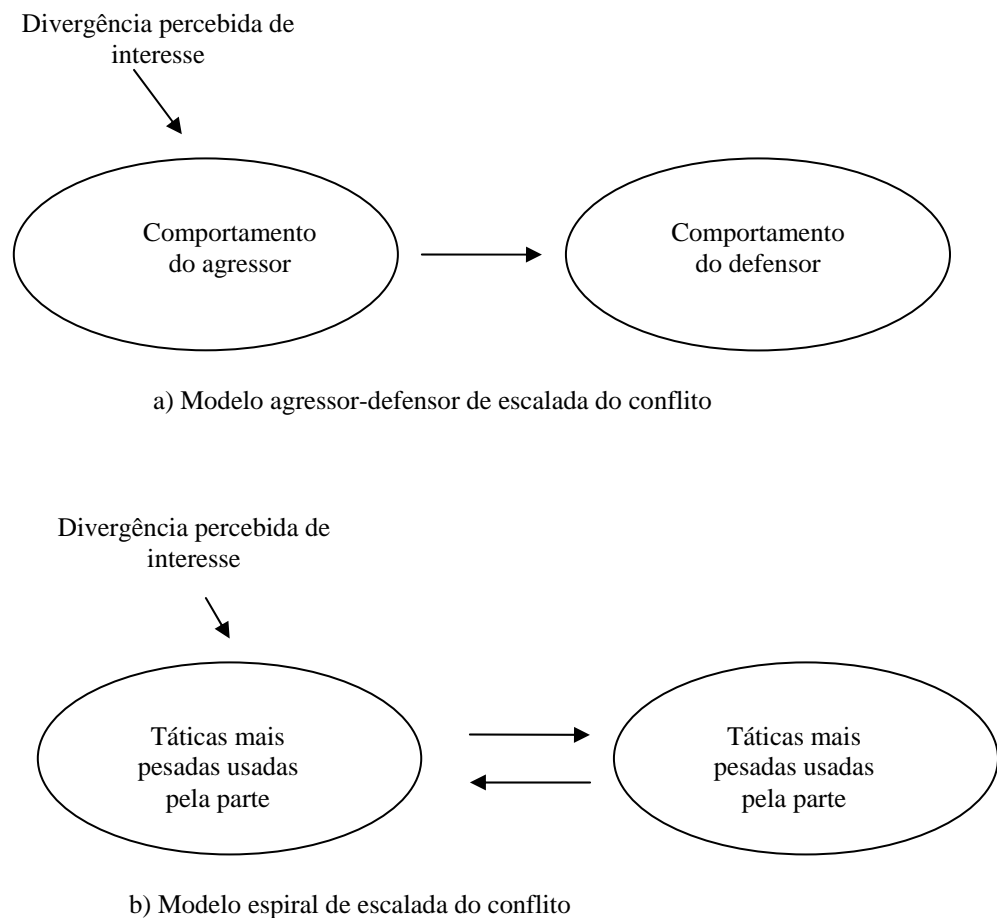
Destacam-se as limitações cognitivas das partes envolvidas no processo de conflito. Conforme Pruitt e Carnevale (1993, p.83):

Negociadores têm atenção limitada, capacidade limitada para armazenar e recuperar informações da memória, e capacidade limitada pra processar informações. Em outras palavras, negociadores são tidos como avarentos cognitivos, um termo cunhado por Fiske e Taylor (1991, p.76).

No que se refere ao processo de conflito, o trabalho de Rubin, Pruitt e Kim (1994) descreve os fenômenos da escalada e “empate forçado” (*stalemate*). A escalada caracteriza-se pela utilização de táticas de influência mais pesadas pelas partes a cada iteração do processo de

conflito. Esse fenômeno envolve a ampliação da alocação de recursos, a generalização dos temas envolvidos, a evolução da competição e a formação de coalizões.

Conforme apresentado na figura 4, existem dois modelos que explicam o processo de escalada no conflito. O primeiro, denominado Modelo Agressor-Defensor, é caracterizado pela escalada estar concentrada em uma das partes, o agressor. A outra parte só reage à escalada. O segundo modelo, denominado Modelo Espiral do Conflito, caracteriza-se pela escalada ser utilizada pelas diversas partes envolvidas, uma em resposta à outra. A utilização de táticas mais pesadas por uma parte desenvolve nas outras partes estados psicológicos baseados na: culpa, raiva, medo e ameaça à imagem. Como reação a esses estados, as outras partes escalam o conflito, aplicando táticas mais pesadas.



**Figura 4 – Modelos de escalada do conflito**  
 Fonte: Rubin, Pruitt e Kim (1994, p.75)

As possibilidades de finalização da escalada são: a subjugação de um lado pelo outro, a eventual vantagem unilateral, a desistência de uma das partes, a anulação das divergências de interesses, ou o “empate forçado” (*stalemate*). A última situação ocorre quando se esgotam os recursos (capital, tempo, apoio), ou os custos de continuidade são inaceitáveis (RUBIN; PRUITT; KIM, 1994).

O estado de “empate forçado” pode perdurar indefinidamente. A possibilidade da desescalada está associada à percepção pelas partes de que estão equiparadas em poder efetivo, estabelecendo-se a interdependência. “Isto abre a porta para a negociação”, na forma de competição ou resolução conjunta do problema, desde que haja a crença na chance de sucesso (RUBIN; PRUITT; KIM, 1994, p.156).

Vale a pena ressaltar que, neste processo, a outra parte é vista como o inimigo com o qual a cooperação é necessária, e não como um amigo com o qual a colaboração é uma oportunidade bem vinda.

À medida que uma parte dá os primeiros passos para sair do *stalemate*, ela encara a outra parte como o mal que é necessário, o inimigo que deve ser atendido e no qual se deve confiar, se é para se acabar com o conflito. (RUBIN; PRUITT; KIM, 1994, p.155).

#### **2.4.5 O Conflito e o Consenso entre os Gestores no Processo Decisório Estratégico**

A qualidade das decisões estratégicas organizacionais depende de dois antecedentes: as capacidades cognitivas do grupo decisor e o processo pelo qual as decisões são tomadas (AMASON, 1996). O primeiro fator vincula-se à diversidade cognitiva que promove um estoque de capacidades que serve de apoio ao grupo ao longo do processo decisório (HOFFMAN, 1959; HOFFMAN; HARBURG; MAIER, 1962; WANOUS; YOUTZ, 1986; BANTEL; JACKSON, 1989). O segundo fator refere-se ao processo de interação utilizado para sintetizar as habilidades necessárias à decisão (STEINER, 1972; SCHWEIGER; SANDBERG; RECHNER, 1989). As evidências fundamentam as formas de interação dialéticas, como a inquirição dialética e o papel de “advogado do diabo”, para que produzam

decisões de melhor qualidade (MASON, 1969; COSIER, 1978; SCHWEIGER; SANDBERG; RECHNER, 1989; SCHWENK, 1989).

Porém, decisões de boa qualidade nada significam se não podem ser implementadas. O que leva ao consenso, que ocorre

somente após a divulgação e discussão dos prós e contras dos tópicos [envolvidos na decisão], e quando todos (não a maioria) dos gestores estão em acordo. Cada membro do grupo deve estar satisfeito com o curso da ação a ser tomada. (HOLDER, 1976, p. 307)

Assim, a implementação da decisão depende do consenso (CHILD, 1972; BOURGEOIS, 1980; DESS, 1987; DESS; ORIGER, 1987; GUTH; MACMILAN, 1986; MASON; MITROFF, 1981), que, por sua vez, depende da compreensão (WOOLDRIDGE; FLOYD, 1989, 1990) e do comprometimento (GUTH; MACMILAN, 1896; ALLISON, 1971; MASON; MITROFF, 1981; MINTZBERG; RAISIGHINI, THÉORÊT, 1976; WOOLDRIDGE; FLOYD, 1989, 1990) do grupo decisor.

No entanto, qualidade e consenso não são fatores complementares, o que leva a um paradoxo. De fato, a diversidade cognitiva e o processo de interação dialético, que melhoram a qualidade das decisões, podem prejudicar o comprometimento, dificultando o consenso. E a busca do consenso pode diminuir a qualidade das decisões. (AMASON; SCHWEIGER, 1994; GAENSLEN, 1980; SLATTE, 1968).

No centro desse paradoxo, encontra-se o conflito interpessoal e inter-grupal e sua solução. As organizações são coalizões de pessoas com interesses distintos. Enquanto alguns objetivos podem ser compartilhados no processo decisório estratégico, outros estabelecem conflitos. As aspirações conflitantes derivam de visões diversas sobre o futuro, vieses estabelecidos pelas posições distintas nas organizações, confronto de ambições e interesses individuais e grupais. (DEAN; SHARFMAN, 1992; EISENHARDT; BOURGEOIS, 1989c; PETTIGREW, 1985; QUINN, 1980; BORUM, 1980; GANDZ; MURRAY, 1980; ALLISON, 1971; BALDRIDGE, 1971). Nesse sentido, o processo decisório “pode ser entendido como um processo político que contrabalança diversos vetores de poder” (PETTIGREW, 1973, p. 265). A influência é utilizada pelas partes envolvidas para tentar garantir que suas aspirações sejam incorporadas na decisão organizacional.



Hickson (1986) destaca a complexidade do processo decisório advinda do fator político, ou seja, associada aos diversos interesses vinculados à decisão. Denomina essa dimensão de *politicality*. Quanto maior o número de interesses envolvidos (indivíduos, unidades internas e organizações externas), maior a complexidade do processo decisório estratégico, uma vez que “mais envolvimento significa mais diferentes tipos de informação e conselhos a serem considerados” (HICKSON, 1986, p.27).

Mintzberg (1983) enunciou oito possíveis tipos diferentes de coalisões de poder, ou constelações de interesses, conforme chamadas por Astley (1982), a partir de interesses internos e externos às organizações.

A pesquisa tem mostrado que a natureza do conflito nas organizações é dual (JEHN, 1992; PINKLEY, 1990; PONDY, 1969; WALL; NOLAN, 1987; AMASON, 1996). Enquanto uma de suas dimensões melhora a qualidade da decisão, a outra atenua o consenso. A partir dessa constatação, Amason (1996) classificou os conflitos em funcionais e disfuncionais. Os conflitos funcionais são construtivos, isto é, têm seu foco na tarefa e nas diferenças de julgamento sobre a melhor forma de se atingirem objetivos comuns. Os conflitos disfuncionais são destrutivos e prejudiciais. Tendem a ser emocionais e se baseiam em incompatibilidades e disputas pessoais (JEHN, 1992; PRIEM; PRICE, 1991; BREHMER, 1976; COSIER; ROSE, 1977). Amason e Schweiger (1994) chamaram os primeiros de conflitos cognitivos e os últimos de afetivos.

Hickson et al. (1986) e Mintzberg e Raisinghani e Théorêt (1976) estudaram a influência do conflito no processo decisório estratégico, identificando-o como um fator dinâmico que influencia o tempo de duração do processo. No entanto, os dados encontrados por Eisenhardt (1989a) e Bataglia (2002) sugerem que não é o conflito por si mesmo que influencia a duração do processo decisório, porém, a habilidade para sua resolução. Os processos mais rápidos caracterizam-se pela utilização da abordagem de “resolução ativa de conflitos”, na qual os gestores resolvem os conflitos por si mesmos. Esse é um processo de dois passos. Primeiro, tenta-se atingir o consenso no grupo decisor pelo envolvimento de todos. Caso isto não ocorra, um mediador ou um terceiro que possua autoridade legítima na organização é acionado para garantir a resolução do conflito. De forma oposta, os processos mais

demorados caracterizam-se pela utilização da abordagem de “resolução passiva”, na qual se adia a resolução até que eventos externos determinem uma escolha. Quanto maior é a utilização da resolução ativa de conflitos, maior é a velocidade do processo decisório.

O trabalho de Dean e Sharfman (1993) estudou a relação entre o comportamento político e a racionalidade procedural na tomada de decisão estratégica, encontrando que são duas dimensões independentes do processo decisório. O que leva à possibilidade de classificação das decisões, com relação à sua natureza racional e política, em quatro tipos: alta racionalidade / alta política, alta racionalidade / baixa política, baixa racionalidade / alta política e baixa racionalidade / baixa política.

#### **2.4.6 Conceitualização e Operacionalização do Comportamento Político e do Consenso entre os Gestores neste Trabalho**

Neste trabalho, conforme Dean e Sharfman (1992, 1993), Pettigrew (1985), e Quinn (1980), as organizações foram entendidas como coalizões de pessoas com interesses distintos. O conflito entre os gestores no processo decisório estratégico foi entendido, conforme Rubin, Pruitt e Kim (1994), como a percepção pelas partes da existência de aspirações incompatíveis no que se refere à tomada de decisão. O conjunto de soluções possíveis para o conflito é do tipo motivo-misto, ou seja, no qual há tanto soluções que representam preferências opostas entre as partes, quanto soluções que representam preferências similares. Desta forma, as partes são estimuladas, simultaneamente, à competição e à cooperação.

Conforme Dean e Sharfman (1993) e Pettigrew (1973), o comportamento político foi entendido como o conjunto de atividades vinculadas às táticas de influência utilizadas pelos gestores envolvidos no processo decisório estratégico organizacional para direcionar a tomada de decisão de acordo com seus interesses próprios, pessoais ou grupais. O comportamento político foi operacionalizado de acordo com Dean e Sharfman (1993) e Quinn (1980), utilizando-se os seguintes indicadores: utilização do poder; utilização da informação; grau de abertura dos objetivos próprios; força das metas próprias; utilização do tempo e oportunismo.

Conforme Holder (1976), o consenso entre os gestores foi entendido como o acordo entre os gestores participantes do grupo decisor sobre a decisão a ser tomada. A operacionalização desse construto foi realizada a partir dos trabalhos de Wooldridge e Floyd (1989, 1990) e Amason (1996), utilizando-se os seguintes indicadores: compreensão e comprometimento dos gestores sobre a decisão.

Uma vez analisados os temas Ambiente Organizacional, Decisão Estratégica e Conflito Organizacional, passa-se, a seguir, à análise do tema Competências Organizacionais, compondo, dessa forma, a base teórica necessária para este estudo.

## **2.5 As Competências Organizacionais e a Gestão por Competências**

### **2.5.1 As Competências Organizacionais**

A utilização do construto competência no nível organizacional tem sua origem na idéia da transformação de recursos em lucro, proposta pela escola econômica da Visão da Firma Baseada em Recursos. Segundo essa abordagem, as organizações são concebidas como um *portfolio* de recursos: físicos (ativos), intangíveis (por exemplo, sistemas administrativos, cultura, imagem, marca, habilidades, tecnologias), e humanos (habilidades individuais), que são organizados e comprometidos para se criar riqueza (BARNEY, 1991; HUNT; MORGAN, 1995). O foco central é a gestão dos recursos organizacionais, buscando-se explorar as capacitações existentes para que se obtenham vantagens concorrenciais (KROGH e ROSS, 1995; ITAMI e ROEHL, 1987; WERNERFELT, 1984; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; RUMELT, 1979, 1994; PENSROSE, 1959).

A teoria da Visão da Firma Baseada em Recursos ganha destaque no campo da administração a partir dos trabalhos de Hamel e Prahalad (1995). Assumindo as idéias da teoria da Visão da Firma Baseada em Recursos como pressupostos, esses pesquisadores conceitualizam competências organizacionais como conjuntos de habilidades e tecnologias produtivas específicas, que derivam das composições dos recursos organizacionais. Em seu trabalho, destacam a importância dos gestores focarem as competências que são essenciais para a prosperidade em longo prazo. Ou seja, segundo os autores, as competências caracterizadas por

serem: valorizadas pelos clientes e capazes de gerar vantagens competitivas; sustentáveis no sentido de serem difíceis de copiar e que possibilitam o acesso a novos mercados.

A gerência sênior não pode prestar a mesma atenção a tudo; deve haver alguma noção das atividades que realmente contribuem para a prosperidade da corporação em longo prazo. Portanto, o objetivo é concentrar a atenção da gerência nas competências localizadas no centro, e não na periferia, do sucesso competitivo em longo prazo. (HAMEL; PRAHALAD, 1995, p.235).

Para esses autores as empresas devem gerenciar suas competências essenciais de forma a alinhar: as estratégias a partir das competências e os mercados a partir das estratégias. Trata-se do pressuposto de que os recursos internos da organização devem comandar o posicionamento no ambiente organizacional e não o perfil ambiental existente, conforme proposto pelas escolas de formulação da estratégia de natureza normativa, a saber: *design*, planejamento e posicionamento (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

Prahalad e Hamel propuseram uma abordagem diferente, não para substituir o processo de planejamento tradicional, mas para suplementá-lo. Enquanto a abordagem tradicional é um processo de fora para dentro onde o planejador começa com a análise externa e então desenvolve a análise interna, o processo advogado pelos autores é de dentro para fora. Começa com a análise interna e então examina o ambiente externo. (JAVIDAN, 1998, p.60)

No entanto, a definição de competência organizacional desses autores apresenta problemas. Javidan (1998) destaca duas dificuldades. A primeira é o seu foco nas atividades de manufatura, ignorando-se as demais atividades organizacionais. A segunda é a pouca clareza operacional desse construto observada na obra de Hamel e Prahalad pela utilização dos conceitos de competência organizacional, competência essencial e capacidade, como sinônimos. Outro problema é apresentado por Ruas (2005): é difícil serem identificadas competências essenciais seguindo-se os três critérios propostos por Hamel e Prahalad (1995).

De fato, nossas observações empíricas vêm confirmar que a validação das *core competences* entre “empresas comuns” é um processo bastante problemático, já que não se conseguiu em nenhum caso validar os três critérios simultaneamente, especialmente o terceiro – ou seja, a condição de que a CC [*core competence*] não possa ser imitada em curto prazo, sobretudo quando a referência usada foi o mercado internacional. (RUAS, 2005, p.44).

Tais dificuldades têm levado diversos pesquisadores a concentrar esforços na conceitualização e operacionalização do construto competência organizacional. No que se refere à conceitualização, Javidan (1998), Mills e Platts e Bourne (2002), Ruas (2005), Stalk e Evans e Shulman. (1998) e Ulrich (2000) generalizam o conceito de competência

organizacional apresentado nos trabalhos de Hamel e Prahalad (1995, 1990) para todas as atividades organizacionais. Esses autores utilizam os termos competência e capacidade organizacional como sinônimos.

Uma competência é uma habilidade para se fazer alguma coisa, quando aplicada às empresas dizemos: uma empresa tem uma força ou uma atividade de alta competência se supera a maioria de seus concorrentes em um fator competitivo que o cliente valorize; .... Competência neste sentido é uma forma de descrever quanto bem (ou não) sua firma desempenha as atividades necessárias. (MILLS; PLATTS; BOURNE, 2002, p.9).

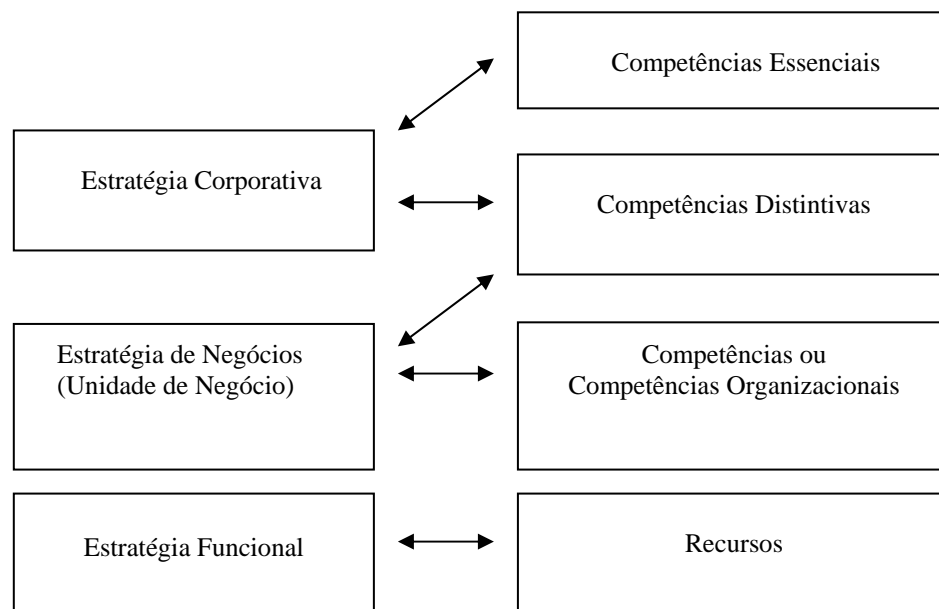
No que respeita à operacionalização do construto competência organizacional, destacam-se os trabalhos de Javidan (1998), Mills et al. (2002) e Ruas (2005). Esses autores propõem a operacionalização das competências organizacionais a partir da classificação das atividades ou processos organizacionais. Um processo organizacional é entendido aqui como um conjunto de atividades que transforma entradas em saídas (JAVIDAN, 1998). As classificações propostas por Mills et al. (2002) e Javidan (1998) são apresentadas no quadro 12.

**Quadro 12 – Análise comparativa das principais operacionalizações de competência organizacional**

Mills et al. (2002, p.13)	Javidan (1998, p.62)
<b>Competências Essenciais</b> Usualmente se referem às atividades importantes no nível corporativo, que são chave para a sobrevivência da organização e centrais para sua estratégia.	<b>Competências Essenciais</b> Habilidades resultantes da integração e harmonização das competências das unidades de negócios.
<b>Competências Distintivas</b> Refere-se às atividades que os consumidores reconhecem como diferenciadoras da firma de seus concorrentes e que implicam em vantagens competitivas.	
<b>Competências Organizacionais</b> O pequeno número de atividades-chave esperadas de cada unidade de negócio da firma, usualmente entre duas ou três e seis.	<b>Competências</b> Habilidades resultantes da integração e coordenação das capacidades vinculadas às funções organizacionais e ou macroprocessos na unidade de negócios.
	<b>Capacidades</b> Habilidades para explorar os recursos existentes: processos que administram as interações entre os recursos associados às funções ou macroprocessos das unidades de negócio.

Conforme se observa no quadro 12, parece que os dois primeiros níveis da classificação proposta por Javidan (1998) coincidem com o conceito de competências organizacionais de Mills et al. (2002).

Mills et al. (2002) e Javidan (1998) estruturam as competências a partir dos níveis organizacionais: corporativo, unidade de negócio e funcional. Dessa forma, esses autores relacionam as competências organizacionais com os níveis estratégicos propostos pela escola do planejamento estratégico (ANDREWS, 1980; ANSOFF, 1965; STEINER, 1969; HAX; MAJLUF, 1984, 1996), conforme apresentado na figura 5.



**Figura 5 – Relação entre Níveis Estratégicos e Competências Organizacionais para Javidan (1998) e Mills et al. (2002)**

Fonte: Adaptado de Javidan (1998, p.63)

A estratégia corporativa está relacionada com a definição da carteira de negócios e da carteira de competências essenciais e distintivas que a organização possui ou pretende desenvolver. A estratégia de negócios refere-se à estratégia competitiva das unidades de negócios em seus setores e seu objetivo é o desenvolvimento de vantagens competitivas sustentáveis a partir das competências das unidades de negócios. A estratégia funcional sustenta a implementação da estratégia das unidades de negócios, tendo sua base na articulação dos recursos organizacionais vinculados às funções e/ou macroprocessos das unidades de negócios. (JAVIDAN, 1998; GRANT, 1991; HAX; MAJLUF, 1984, 1996).

Vale destacar que Mills, Platts e Bourne (2002) e Ruas (2005) incorporam a noção de “competência distintiva” introduzida por Selznick (1957), que se relaciona com a estratégia de negócios e corporativa. O trabalho de Mills, Platts e Bourne (2002) propõe que as competências sejam classificadas em: percebidas pelos clientes e de apoio, técnicas ou sociais.

Mills et al. (2002) e Javidan (1998) propõem metodologias para a identificação e análise das competências organizacionais. Javidan (1998) propõe um processo coletivo de reconhecimento, envolvendo os gestores-chave da organização. A partir da discriminação das habilidades-chave (aquelas atividades que a organização “sabe fazer bem”), identificam-se as que geram vantagem competitiva sustentável e, finalmente, os recursos e tecnologias que as compõem. O trabalho de Mills, Platts e Bourne (2002) concentra-se na análise de uma competência organizacional já identificada e parte da percepção dos clientes. Propõe que se deve: reconhecer a percepção dos clientes sobre a competência; isolar as competências técnicas e de apoio que servem de base a essa percepção e, finalmente, decompor os recursos e tecnologias que a compõem.

### **2.5.2 Modelo de Relação entre Estratégia, Competências Empresariais e Recursos**

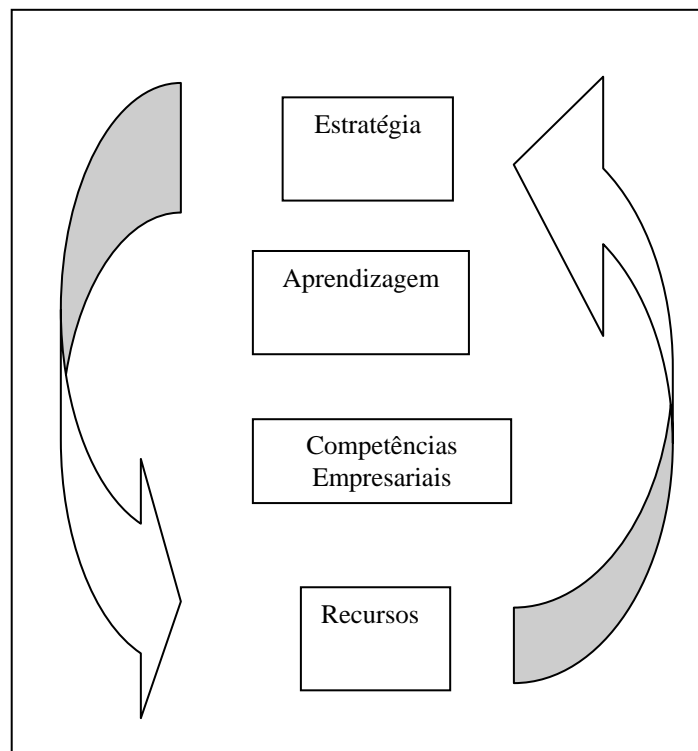
Modelos são abstrações que auxiliam a interpretar e agir sobre a realidade. Assim, um modelo para análise da relação entre estratégia, as competências empresariais e recursos refere-se a um quadro conceitual que relacione esses construtos, permitindo a compreensão de aspectos relacionados das organizações.

O trabalho de Fleury et al. (2004) propõe um modelo conceitual para compreensão da relação entre estratégia, aprendizagem, competências empresariais e recursos. Esse modelo é apresentado na figura 6.

Ele ilustra a relação entre as competências empresariais e a estratégia no sentido tanto de se responder ao padrão concorrencial do ambiente, quanto para agir sobre o ambiente gerando

vantagens competitivas. Trata-se da capacidade dinâmica sugerida por Day (1997), na qual as competências, a estratégia e o ambiente organizacional se relacionam dinamicamente.

Observe-se que nesse modelo os recursos humanos interagem com os demais recursos organizacionais (físicos e intangíveis), gerando as competências organizacionais pela movimentação das energias necessárias à aprendizagem e à mobilização do conhecimento organizacional.



**Figura 6 – Modelo conceitual da relação entre estratégia, aprendizagem, competências empresariais e recursos**

Fonte: Fleury et al. (2004, p.167)

No modelo proposto, há um ciclo dinâmico entre estratégia e o desenvolvimento de competências organizacionais, a partir do qual diferentes competências empresariais serão mais ou menos destacadas, conforme é ilustrado no quadro 13.

A organização que possui uma estratégia mais voltada para a Excelência Operacional direciona-se mais fortemente às Operações, buscando alcançar uma manufatura classe mundial. A organização voltada para Produtos Inovadores, direciona-se mais fortemente ao Produto, implementando inovações. Já em organizações focadas nos clientes, a competência



está em Marketing, voltado a clientes específicos, buscando-se a customização. Vale a pena destacar que a classificação nem sempre será evidente. A empresa pode combinar diferentes estratégias ou transitar de uma para outra.

**Quadro 13 - Tipos de estratégia e formação de competências organizacionais**

Estratégia	Competências		
	Operações	Produto	Marketing
Excelência Operacional	<b>Manufatura classe Mundial</b>	Inovações incrementais	Marketing de produto para mercados de massa
Produtos Inovadores	<i>Scale up</i> e fabricação Primária	<b>Inovações</b>	Marketing seletivo p/ mercados/clientes receptivos à inovação
Foco no Cliente	Manufatura ágil, flexível	Desenvolvimento de soluções e sistemas específicos	<b>Marketing voltado a clientes específicos (customização)</b>

Fonte: Adaptado de FLEURY e FLEURY ( 2001, p. 54).

### **2.5.3 A Conceitualização e Operacionalização das Competências Organizacionais de Resolução de Conflitos neste Trabalho**

Neste trabalho as competências foram conceitualizadas e operacionalizadas a partir do construto competência organizacional de Mills, Platts e Bourne (2002). Ou seja, as competências organizacionais de resolução de conflitos foram entendidas como conjuntos de habilidades e tecnologias organizacionais vinculadas à resolução dos conflitos que emergem entre os gestores no processo decisório estratégico das unidades de negócios. Essas habilidades e tecnologias foram entendidas como composições dos recursos organizacionais existentes (físicos, intangíveis e humanos).

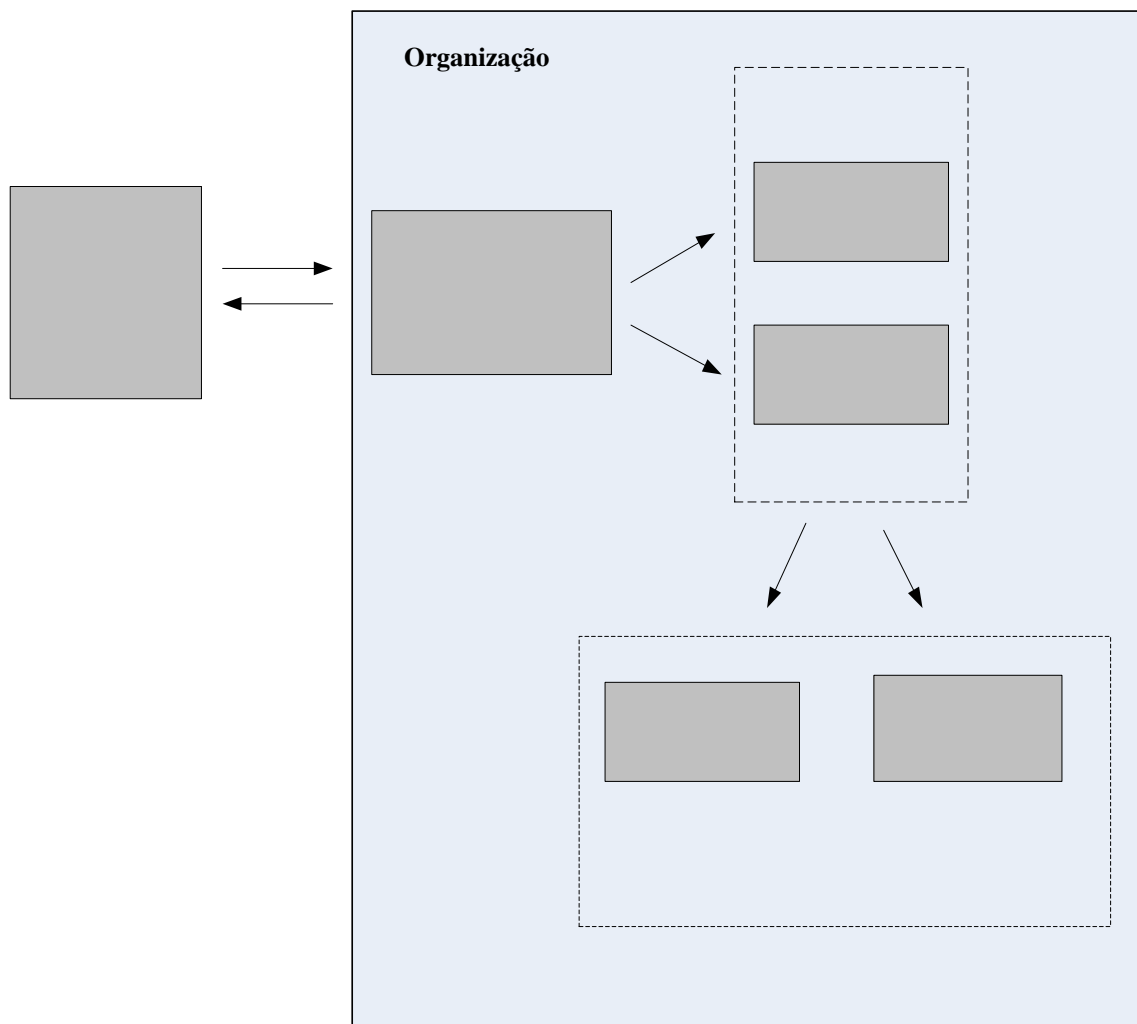
A metodologia para identificação das competências organizacionais de resolução de conflitos baseou-se em Mills, Platts e Bourne (2002) e Javidan (1998). Isto é, a partir da literatura especializada em resolução de conflitos, buscou-se identificar as habilidades-chave para resolução dos conflitos que emergem entre os gestores no processo decisório estratégico. Uma vez que as competências foram discriminadas, procurou-se identificar, a partir da avaliação dos gestores chave das organizações estudadas, as competências existentes nas organizações, as que geram vantagem competitiva, as sustentáveis e as versáteis, ou seja, são passíveis de utilização em outras áreas, produtos e setores em que a organização atue ou pretenda atuar.

A identificação da geração de vantagem competitiva, sustentabilidade e versatilidade das competências de resolução de conflitos foi realizada utilizando-se o instrumento desenvolvido por Mills, Platts e Bourne (2202).

### 3. METODOLOGIA DA PESQUISA

Conforme apresentado na seção 1.5, o objetivo geral deste trabalho é caracterizar a relação entre as competências organizacionais de resolução de conflitos e a compreensão e o comprometimento dos gestores no processo decisório estratégico em ambientes organizacionais DCM (Dinâmicos, Complexos e pouco Munificentes).

A partir do modelo de pesquisa exibido na figura 1, a seguir, são apresentadas as hipóteses de pesquisa, ilustradas na figura 7. As hipóteses estatísticas, associadas às hipóteses de pesquisa, são mostradas na seção 3.4.1, Hipóteses e Técnicas Estatísticas.



**Figura 7 – Hipóteses de Pesquisa**

Conforme apresentado na seção 1.2, Formulação da Situação-Problema, as características dos ambientes organizacionais DCM parecem exigir que as organizações que os constituem possuam um sistema de resolução dos conflitos que emergem entre os gestores no processo decisório estratégico. Esse sistema está embasado em competências específicas e possibilita à organização a manutenção de recursos limitados, gerando vantagem competitiva.

Por outro lado, essas competências afiguram-se como versáteis e difíceis de serem identificadas e copiadas, já que envolvem a coordenação de composições de recursos, na sua maioria, intangíveis, como por exemplo: habilidades, experiências e conhecimentos individuais dos gestores; valores e cultura. Assim com respeito à relação entre ambiente organizacional e competências organizacionais de resolução de conflitos, estabelecem-se as seguintes hipóteses de pesquisa:

*H1. As dimensões ambientais dinamismo, complexidade e pouca munificência influenciam para o desenvolvimento das competências organizacionais de resolução de conflitos das organizações inseridas nesses ambientes.*

*H2. As competências organizacionais de resolução de conflitos das organizações inseridas em ambientes organizacionais DCM são essenciais (PRAHALAD; HAMEL, 1995), isto é, geram vantagem competitiva, são sustentáveis e versáteis, ou seja, passíveis de serem transferidas, dentro da empresa, para outras áreas, produtos, serviços ou setores.*

Por sua vez, as competências organizacionais de resolução de conflitos atuam no processo decisório estratégico, buscando promover o fim das divergências entre os gestores. O processo decisório estratégico, conforme detalhado na seção 2.2, 2.3, e 2.4, possui duas dimensões independentes: a racionalidade limitada e a política organizacional. A primeira refere-se às atividades cognitivas do decisor, como: busca, análise e avaliação de informações e às suas restrições humanas; e a segunda às atividades políticas do decisor no sentido de influenciar a determinação das decisões (EISENHARDT; ZBARACKI, 1992a, p.35; DEAN e SHARFMAN, 1993). Ambas as dimensões são, portanto, alvo da influência das competências de resolução de conflitos. Assim, com respeito à relação entre as competências

organizacionais de resolução de conflitos e o processo decisório estratégico organizacional estabelecem-se as seguintes hipóteses de pesquisa:

*H3. Em organizações inseridas em ambientes organizacionais DCM as competências organizacionais de resolução de conflitos influenciam a racionalidade limitada.*

*H4. Em organizações inseridas em ambientes organizacionais DCM as competências organizacionais de resolução de conflitos influenciam o comportamento político.*

Observa-se, ainda, que as percepções e preferências dos gestores são influenciadas pela racionalidade limitada (CHILD, 1975; MINTZBERG, 1978) e pelo comportamento político (HAMBRICK, 1981). Dessa maneira, com respeito à relação entre o processo decisório estratégico e o consenso, estabelecem-se as seguintes hipóteses:

*H5. Em organizações inseridas em ambientes organizacionais DCM a racionalidade limitada e o comportamento político dos gestores influenciam a compreensão.*

*H6. Em organizações inseridas em ambientes organizacionais DCM a racionalidade limitada e o comportamento político dos gestores influenciam o comprometimento.*

A seguir, nessa seção são apresentados os aspectos metodológicos utilizados nesta pesquisa. Inicia-se mostrando o método de pesquisa utilizado. Em seguida, é discutida a definição da população alvo e da amostra da pesquisa e as estratégias de coleta e análise de dados.

### **3.1 O Método de Pesquisa**

A ênfase desta pesquisa está na descrição da incidência ou prevalência de um fenômeno, ou seja, deseja-se estudar a ocorrência e a importância da relação entre as competências

organizacionais de resolução de conflitos e o consenso entre os gestores no processo decisório estratégico das organizações inseridas em ambientes organizacionais dinâmicos, complexos e com pouca disponibilidade de recursos (DCM).

A ausência de controle sobre o fenômeno de interesse excluiu a utilização do método experimental. E a impossibilidade da separação do objeto de estudo do contexto levou à exclusão de procedimentos de laboratório.

O trabalho de Hedrick, Bickman e Rog (1993) classifica esse tipo de problema de pesquisa como da categoria “que é”, no sentido de “quanto” a relação proposta existe e é prevalente. Segundo esses mesmos autores, isso sugere a utilização preferencial dos métodos de pesquisa: *survey*, ou levantamento e análise de dados secundários. Como o processo decisório estratégico, usualmente, não produz evidências diretas (BARNARD, 1948), inviabilizando seu estudo a partir de fontes secundárias, escolheu-se como método de pesquisa o *survey*.

O *survey* é um procedimento para levantamento de dados primários a partir de indivíduos (HAIR et al., 2005, p.157). As técnicas de coleta de dados usualmente utilizadas com esse método são: a administração de questionários para que o próprio questionado responda (via correio ou meio eletrônico) e a entrevista (pessoal, via telefone ou via computador). Nesta pesquisa, optou-se pelo envio de questionário por meio eletrônico (*e-mail*) e entrevista via telefone.

O método de *survey* tem seu principal ponto fraco na dependência da capacidade e da disposição dos respondentes em cooperar (COOPER; SCHINDLER, 2003). Mesmo obtendo-se cooperação, é difícil serem avaliados a veracidade e a confiabilidade das respostas. O respondente pode não ter o conhecimento necessário, interpretar um conceito de forma diferente daquela pretendida, não ter opinião formada sobre uma questão e mesmo assim se sentir compelido a responder, ou se sentir constrangido se a informação solicitada for pessoal ou delicada. Além disso, o respondente pode, intencionalmente, enganar o pesquisador. “Assim, as respostas devem ser aceitas pelo que são – declarações de terceiros que refletem graus variados de verdade” (COOPER; SCHINDLER, 2003, p.249).

Vale a pena destacar o caráter quantitativo e descritivo desta pesquisa. Verificam-se hipóteses e identificam-se relações quantitativas entre variáveis específicas. O objetivo é a análise do objeto de estudo tal qual é, buscando-se o entendimento do modo pelo qual as variáveis de interesse operam.

Richardson et al. (1999) critica a utilização de procedimentos puramente quantitativos para se explicarem fenômenos psicológicos e sociais complexos. Também critica a utilização somente de esquemas estatísticos para serem explicadas as inter-relações dos componentes de um modelo. A ênfase do método quantitativo no dado empírico embasa tais críticas uma vez que, em Ciências Sociais, os dados não são neutros, possuem significados sociais, diferentemente do que ocorre nas Ciências Naturais.

O trabalho de Cooper e Schindler (2003) destaca que a qualidade do desenho de pesquisas sociais está ligada à validade externa e interna. A validade externa estabelece a capacidade de generalização dos resultados obtidos e vincula-se à amostragem, que é discutida na seção 3.2. A validade interna está voltada para estudos explicativos ou causais e compreende o isolamento de eventual influência de outras variáveis nas relações percebidas na pesquisa. Para os demais estudos, a validade interna está direcionada para a capacidade do instrumento de coleta de dados de medir aquilo a que se propõe. As táticas adotadas nesta pesquisa para ampliar a validade interna serão apresentadas na seção 3.3.4, Validade e Confiabilidade do Instrumento de Pesquisa.

### **3.2 Definição da População Alvo e da Amostra da Pesquisa**

A partir dos objetivos desta pesquisa, apresentados nas seções 1.5.1 e 1.5.2, definiu-se como a unidade de análise da pesquisa o processo decisório estratégico das empresas.

O procedimento para definição do conjunto de empresas a serem estudadas foi dividido em duas fases. Na primeira fase, escolheu-se um segmento empresarial da economia brasileira para estudo. O objetivo foi fixar as características do ambiente organizacional de acordo com os objetivos desta pesquisa. Essa abordagem tem sido amplamente utilizada em trabalhos anteriores (DESS; BEARD, 1984; DESS, 1987; SHARFMAN; DEAN, 1991; HARRIS, 2004). Na segunda fase, foram aplicados ao segmento escolhido critérios para o delineamento

do grupo de empresas a ser estudado, buscando-se: diminuir a heterogeneidade do ambiente organizacional oriunda da diversidade das empresas agrupadas no segmento empresarial escolhido para análise e eliminar vieses provenientes da participação da empresa em múltiplos mercados.

Na primeira fase, identificou-se um setor empresarial da economia brasileira cujo ambiente organizacional fosse caracterizado pelo alto dinamismo, alta complexidade e baixa disponibilidade de recursos (conforme definições apresentadas na seção 2.1.3). Escolheu-se para estudo o segmento de Operação de Telefonia Fixa do setor de Telecomunicações. As características do ambiente organizacional desse segmento são apresentadas a seguir:

1. Elevado grau de complexidade. Os fatores que influenciam a complexidade do setor são:
  - Elevada presença de inovações tecnológicas, principalmente vinculadas ao advento da Tecnologia de Informação (TI), “tida como uma fronteira inesgotável de inovação” (SBRAGIA et al., 2004, p.3). Incluem-se: tecnologias de comutação de circuitos e pacotes, tecnologia Internet TCP/IP – *Transfer Control Protocol / Internetworking Protocol*, VoIP – Voz sobre IP, ADSL – *Assymetric Digital Subscriber Line*; e inúmeras outras (GAFFARD; KRAFFT, 2004).
  - Diversidade de mercados e serviços oferecidos, ante a característica do setor de forte horizontalidade. São exemplos de serviços oferecidos (GUILHOTO; RUBAL, 2004): ligações telefônicas locais e de longa distância nacionais e internacionais; serviços de banda larga (transmissão simultânea de Internet, voz, vídeo e dados em geral) para os mercados: residencial e de pequenos negócios (SoHo – *Small office, Home office*) e transmissão banda larga por meio de cabo submarino de fibra ótica, ligando organizações no Brasil e América Latina com organizações nos Estados Unidos.
  - Diversas interações relevantes com outras organizações do ambiente organizacional: órgãos governamentais de regulamentação; legisladores; empresas concorrentes; empresas fornecedoras de equipamentos especializados; matrizes e órgãos de padronização internacionais, no que se refere ao estabelecimento de padrões tecnológicos. (SBRAGIA et al., 2004).



- Dispersão geográfica, de empresas e empregados, em função da política reguladora criada pela ANATEL – Agência Nacional de Telecomunicações. (GLASBERG, 2005).
2. Elevado grau de instabilidade decorrente: da elevada frequência de mudanças tecnológicas; da falta de confiança que se abateu sobre o setor a partir da crise no mercado mundial, marcada pela falência de diversos atores de porte entre 1996 e 2000; da previsão equivocada da demanda por capacidade de infra-estrutura de rede; da dependência da expansão da telefonia fixa no Brasil do aumento da renda da população; do aumento de oferta de telefonia móvel; do aumento dos potenciais novos entrantes, como operadoras de TV a cabo. (SBRAGIA et al., 2004; FRANSMAN, 2002; BNDES, 2000, 2001; EXAME, 2004a; GLASBERG, 2005).
  3. A disponibilidade de recursos é escassa. Embora o mercado brasileiro seja promissor em função do baixo número de terminais instalados: 25 para cada 100 habitantes (esse número chega a 61 nos EU e 65 na Alemanha), a expansão da telefonia móvel e a queda do poder aquisitivo da população nos últimos anos impede um aumento mais significativo da base de usuários de telefonia fixa. Esse fator aliado à ociosidade da infra-estrutura de rede e à política de regulamentação, que busca estabelecer um mercado competitivo, tem levado à redução da disponibilidade de recursos para as organizações. O crescimento do setor foi de 1% em 2004. (EXAME, 2004a; BNDES, 2000, 2001; GLASBERG, 2005).

Na segunda fase da definição do conjunto de empresas a serem estudadas, após a definição pelo segmento de Operação de Telefonia Fixa, optou-se pela adoção dos dois seguintes critérios para escolha das empresas, visando-se evitar confusões potenciais e prover um teste rigoroso das hipóteses estabelecidas:

1. Dentro do segmento de Telefonia Fixa, escolheu-se o conjunto de empresas formado pelas incumbentes e pelas empresas “espelhos”. O objetivo foi a diminuição da heterogeneidade do ambiente organizacional, a partir da ampliação da homogeneidade das empresas escolhidas. Optou-se pela exclusão das empresas “espelinho” em função do ambiente de tarefa dessas empresas apresentarem componentes diferentes

do ambiente de tarefa das empresas incumbentes e “espelhos”, como: regulamentação, fornecedores, tecnologia e mercados.

2. Seguiu-se o critério proposto por Rumelt (1979) do “negócio único” ou “negócio dominante”, ou seja, pelo menos 70% do faturamento das firmas selecionadas deveriam estar concentrados na linha de negócios de Telefonia Fixa. O objetivo foi evitar confusões provenientes de negócios múltiplos.

Esses critérios foram aplicados ao segmento de Telefonia Fixa do Setor de Telecomunicações. A partir dos trabalhos da IDG (2005) e da GLASBERG (2005) selecionou-se o conjunto de empresas a serem estudadas nesta pesquisa. Este conjunto foi constituído por oito firmas, incumbentes e “espelhos”. Essas firmas ou possuíam negócio único no segmento de Telefonia Fixa ou tinham pelo menos 70% do faturamento derivado desse segmento.

O setor de Telecomunicações e o segmento de Telefonia Fixa são apresentados na seção 4, Setor de Telecomunicações.

Assim, a população alvo dessa pesquisa, ou seja, o “grupo completo de objetos ou elementos relevantes para o projeto de pesquisa” (HAIR, et al., 2005, p. 239), é constituída pelos gestores que participam do processo decisório estratégico do conjunto de empresas escolhido para estudo. Buscando-se maior clareza operacional e evitar vieses provenientes de visões particulares, vinculadas a determinados subsistemas organizacionais, optou-se por definir a população alvo como sendo constituída somente pelos gestores de níveis hierárquicos um, dois e três.

O levantamento de dados em campo ocorreu no segundo semestre de 2005. Assim, a população alvo desta pesquisa pode ser definida conforme o quadro 14.

**Quadro 14 – População alvo da pesquisa**

<b>População Alvo</b>	<b>Descrição</b>
Elemento	Gestores de nível hierárquico 1, 2, e 3 que participam do processo decisório estratégico das oito empresas escolhidas para estudo.
Alcance	Nacional.
Período	Segundo semestre de 2005.

Como o número de empresas selecionadas foi pequeno, optou-se por contatar todas as empresas, convidando-as a participar da pesquisa. Dessas, cinco empresas se dispuseram a participar, representando, no momento da coleta de dados, 51,7% do total de linhas instaladas no Brasil e 60,2% do total das linhas em serviço. O tamanho da população alvo foi de 55 gestores dos níveis hierárquicos 1, 2, e 3. A média de gestores por organização foi 11 e o desvio padrão 1,58.

O estudo das características do processo decisório de cada empresa foi realizado a partir do estudo de um processo decisório específico selecionado para análise. A validade dessa abordagem deriva de pesquisas anteriores que mostram que as organizações tomam decisões estratégicas seguindo um padrão consistente (MINTZBERG; RAISINGHANI, THÉORÊT, 1976; MILES; SNOW, 1978; NYSTRON; STARBUCK, 1984; HICKSON et al., 1986; FREDRICKSON; IAQUINTO, 1987; EISENHARDT, 1989a; LANGLEY, 1990), mesmo quando ocorre rotatividade nas posições individuais da alta administração (WEICK, 1979).

Para seleção da decisão a ser estudada em cada empresa, foram utilizados os quatro critérios propostos por Eisenhardt (1989a), acrescidos dos critérios: envolver os gestores dos níveis hierárquicos 1, 2, e 3 e existência de alto grau de conflito entre os gestores. Assim, a decisão escolhida devia: (1) envolver posicionamento estratégico; (2) ser não estruturada, gerando incerteza; (3) envolver o maior número possível de funções organizacionais; (4) ser considerada representativa do processo pelo qual as decisões estratégicas são tomadas na organização; (5) envolver os gestores dos níveis hierárquicos 1, 2, e 3 e (6) envolver conflito entre os gestores.

Visando-se minimizar o esforço na coleta, conferência e processamento dos dados, optou-se pela tomada de uma amostra dos gestores das empresas e não pela realização de um censo. Como se pretendia desenvolver inferências sobre a população alvo e não houve indícios de estratificação, desenvolveu-se uma amostragem aleatória simples dos gestores de níveis hierárquicos 1, 2, e 3, que participaram nas decisões escolhidas para estudo nas empresas.

Como não se teve notícias de trabalhos anteriores sobre a população alvo, não se pôde estabelecer previamente à pesquisa a variabilidade dos elementos amostrais de forma a se definir o tamanho mais eficiente para a amostra a ser realizada. Assim, adotou-se a estratégia de se desenvolver uma amostra piloto para se estimar o desvio-padrão amostral e, em seguida, calcular-se o tamanho da amostra final. Os procedimentos para cálculo do tamanho da amostra final são explicados na seção 5.2, Plano Amostral.

O tamanho total da amostra foi distribuído proporcionalmente entre as empresas.

### **3.3 Estratégias de Coleta de Dados e Tipos de Dados**

#### **3.3.1 A Abordagem das Organizações e os Níveis de Análise de Dados**

Para cada organização escolhida para ser estudada, identificou-se o gerente geral. Esse foi definido como o contato inicial na organização. Estabeleceu-se contato via *e-mail* notificando-se que sua empresa foi selecionada para a pesquisa. O *e-mail* explicitou em linhas gerais o tema da pesquisa, quais recursos estavam sendo solicitados da organização (por exemplo, entrevistas com gerentes de, aproximadamente, uma hora cada um), e assegurou a confidencialidade dos dados levantados. A partir deste primeiro contato, agendou-se uma entrevista inicial, via fone, com o gerente geral, ou com interlocutor designado por ele, que foi estabelecido como o informante principal na organização. Nesse contato foram dirimidas eventuais dúvidas. Foi enviada, então, uma carta explicativa, em papel timbrado da FEA - Faculdade de Contabilidade, Economia e Administração da USP, assinada pelo pesquisador e seu orientador, ratificando as informações e solicitações emitidas no *e-mail* e contato telefônico iniciais.

As decisões estratégicas a serem estudadas foram definidas em conjunto com os informantes principais, na entrevista inicial, de acordo com os critérios estabelecidos na seção 3.2, Definição da População e da Amostra da Pesquisa.

O estudo do processo de resolução de conflitos que emerge do processo decisório estratégico foi realizado pela administração de questionários e condução de entrevistas, via telefone, pessoais e individuais, com os gestores selecionados.

Os questionários e entrevistas levantaram dados específicos do processo decisório escolhido para análise e dados do processo decisório estratégico de forma geral. A pesquisa foi elaborada utilizando-se múltiplos níveis de análise de dados (YIN, 1994), ou seja, conforme apresentado no quadro 15, focou-se em cada organização três níveis de análise: o processo decisório estratégico, as competências organizacionais de resolução de conflitos e o ambiente organizacional.

**Quadro 15 - Níveis de análise de dados**

<b>Níveis de Análise</b>	<b>Tipo de Dados</b>	<b>Técnicas de Coleta</b>
Processo decisório estratégico	Compreensão; comprometimento; comportamento político; e uso da racionalidade.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Questionário</li> <li>• Entrevista</li> </ul>
Competências organizacionais	Competências organizacionais de resolução de conflitos; vantagem competitiva, sustentabilidade e versatilidade, vinculados a essas competências.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Questionário</li> <li>• Entrevista</li> </ul>
Ambiente organizacional	Influência das dimensões ambientais (complexidade, instabilidade e disponibilidade de recursos) para o desenvolvimento das competências organizacionais de resolução de conflitos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Questionário</li> <li>• Entrevista</li> </ul>

Foi utilizado um instrumento único de coleta: questionários administrados pelo pesquisador. As fontes de dados foram: entrevista inicial semi-estruturada com o informante principal na organização e entrevistas semi-estruturadas com os gerentes envolvidos no processo decisório organizacional para administração dos questionários.

A seguir, na seção 3.3.2, para cada construto utilizado nos múltiplos níveis de análise de dados da pesquisa, identifica-se: a conceitualização e a operacionalização que foram empregadas; as variáveis indicadoras e a escala que foi utilizada. Na seção 3.3.3, são

apresentados os questionários utilizados na entrevista inicial e na entrevista com os gestores participantes do grupo decisor. Na seção 3.3.4, é discutida a validade e confiabilidade do instrumento de coleta.

### **3.3.2 Conceitualizações, Operacionalizações e Escalas**

Buscou-se, sempre que possível, utilizar: conceitualizações, operacionalizações e escalas já desenvolvidas e testadas em trabalhos anteriores para os construtos utilizados nesta pesquisa, com o objetivo de ampliar a validade de conteúdo e de construto e a confiabilidade do instrumento de pesquisa.

A conceitualização e a operacionalização que foram empregadas, as variáveis indicadoras e as escalas utilizadas para mensuração dos construtos presentes nas hipóteses de pesquisa, apresentadas na introdução da seção 3, são mostradas a seguir. Vale destacar que seus fundamentos teóricos foram abordados na seção 2. Nos casos em que foram utilizados trabalhos anteriores, eles são citados.

O construto consenso, apresentado na seção 2.4.6, e utilizado nas hipóteses de pesquisa H5 e H6, foi conceitualizado e operacionalizado conforme o trabalho anterior de Amason (1996). Utilizaram-se os indicadores propostos por esse autor: compreensão e comprometimento. Para mensuração desses indicadores, utilizaram-se escalas de Likert com 7 pontos. Para se obter a medida da compreensão, os informantes indicaram o quanto a preocupação com os seguintes tópicos influenciou a decisão: redução e anulação de custo, aumento de faturamento, benefícios estratégicos e outros benefícios intangíveis. O desvio-padrão das respostas dos gestores de cada organização para cada tópico indica o grau de variabilidade na percepção desses gestores sobre o tópico proposto. Assim, a compreensão para cada organização foi medida a partir do inverso da média aritmética dos desvios-padrões dos tópicos. Para o comprometimento foram utilizados os indicadores: nível de satisfação; nível de identificação com a decisão e nível de envolvimento com a implementação da decisão. A medida do comprometimento foi calculada pela média de seus indicadores.

O construto comportamento político, apresentado na seção 2.4.6, e utilizado nas hipóteses H4, H5, e H6, foi conceitualizado e operacionalizado pelos trabalhos anteriores de Dean e Sharfman (1993) e Quinn (1980). Para esses construtos foram utilizadas evidências quantitativas. Utilizaram-se os indicadores propostos por Dean e Sharfman (1993) (utilização do poder; uso da informação) e preferências individuais: grau de abertura e força de metas próprias) e Quinn (1980) (uso do tempo e oportunismo). Para mensuração desses indicadores utilizaram-se escalas de Likert com 7 pontos. A medida do comportamento político foi calculada pela média desses indicadores.

O construto racionalidade, apresentado na seção 2.3.4, e utilizado nas hipóteses H3, H5 e H6, foi conceitualizado e operacionalizado pelo trabalho anterior de Dean e Sharfman (1993). Foram utilizados os indicadores criados por esses autores: grau de busca de informação, foco na informação e análise das informações. Para mensuração desses indicadores foi utilizada escala de Likert com 7 pontos. A medida da racionalidade do processo decisório foi calculada pela média dos indicadores.

O construto competência organizacional, apresentado na seção 2.5.3, e utilizado nas hipóteses H1, H2, H3 e H4, foi conceitualizado e operacionalizado com base no trabalho de Mills, Platts e Bourne (2002). A identificação das competências organizacionais de resolução de conflitos foi realizada a partir da revisão da literatura especializada sobre gestão de conflitos. Essas competências são apresentadas na seção 5.1: Identificação das Competências Organizacionais de Resolução de Conflitos.

Os informantes foram solicitados a identificar a existência dessas competências na organização. Utilizaram-se evidências quantitativas, empregando-se a escala de Likert com 7 pontos para mensuração da existência de cada uma das competências identificadas.

Em seguida, os informantes foram solicitados a contextualizar as competências, comparando-as à concorrência, avaliando o grau de eventual vantagem competitiva que as competências organizacionais geram e seu grau de sustentabilidade e versatilidade. A mensuração desses construtos foi realizada utilizando-se os indicadores desenvolvidos por Mills, Platts e Bourne (2002). Foram utilizados os seguintes indicadores para vantagem competitiva: efeito das competências sobre custos e vendas; efeito das competências sobre a habilidade de afastar

ameaças e efeito das competências sobre a habilidade de capitalizar oportunidades. Para a sustentabilidade foram utilizados os indicadores: disponibilidade das competências nos concorrentes; nível de desempenho das competências na organização; facilidade de se reconhecer as competências; tempo para imitação; custo para imitação; nível de depreciação das competências e disponibilidade de substitutos. Para versatilidade não se utilizaram indicadores. Para mensuração das variáveis, foi usada a escala de Likert com 7 pontos. Os construtos vantagem competitiva, sustentabilidade e versatilidade foram medidos pela média de seus indicadores.

Os informantes foram solicitados a indicar sua percepção sobre a influência das dimensões do ambiente organizacional (SHARFMAN; DEAN, 1991): dinamismo, complexidade e disponibilidade de recursos, para o desenvolvimento das competências organizacionais de resolução de conflitos. Esses construtos foram apresentados na seção 2.1.4, e utilizados na hipótese de pesquisa H1. A mensuração desses construtos utilizou evidências quantitativas. Foi utilizada escala de Likert de 7 pontos. Os informantes indicaram sua percepção sobre a influência de cada dimensão do ambiente organizacional. A medida da influência do ambiente organizacional no desenvolvimento das competências foi realizada pelo cálculo da média da influência do dinamismo, complexidade e disponibilidade de recursos.

### **3.3.3 Questionários Aplicados pelo Pesquisador**

Os questionários aplicados pelo pesquisador na entrevista inicial e nos gestores participantes do processo decisório organizacional são descritos a seguir, respectivamente, nos tópicos “Questionário Inicial” e “Questionário para Estudo do Processo de Resolução de Conflitos no Processo Decisório Estratégico”.

#### **Questionário Inicial**

A entrevista inicial possibilitou o surgimento de uma visão geral sobre o processo decisório e o processo de conflito que subsidiou tanto a aplicação do questionário nos gerentes envolvidos selecionados para o estudo, quanto a análise dos dados. Foram objetivos



específicos da entrevista inicial: identificar os principais atores e atividades do processo decisório estratégico da organização; selecionar a decisão para estudo e identificar os gerentes envolvidos no processo decisório da decisão escolhida.

O questionário utilizado como roteiro para a entrevista inicial encontra-se no apêndice 1. É dividido em três blocos: caracterização do entrevistado, perfil do processo decisório e seleção da decisão. O primeiro módulo, caracterização do entrevistado, visou levantar dados gerais sobre o entrevistado. O segundo módulo, perfil do processo decisório, visou caracterizar o processo decisório estratégico e identificar seus principais atores e atividades. O terceiro módulo, seleção da decisão, objetivou definir uma decisão para estudo do processo decisório estratégico da organização.

### **Questionário para Estudo da Resolução de Conflitos no Processo Decisório Estratégico**

O questionário aplicado nos gestores para estudo da resolução de conflitos no processo decisório estratégico encontra-se no apêndice 2. É seu objetivo específico levantar dados sobre o processo decisório da decisão escolhida para estudo, focando o processo de conflito. Visa, também, levantar informações sobre as competências organizacionais de resolução de conflitos e o ambiente organizacional.

O questionário é dividido em oito blocos: caracterização do entrevistado, caracterização do processo decisório e de conflito, competências organizacionais do processo decisório estratégico e características do ambiente organizacional. O primeiro módulo, caracterização do entrevistado, visou levantar dados gerais sobre o entrevistado. O segundo módulo caracterizou o processo decisório e de conflito da decisão escolhida, a partir do levantamento de dados sobre o consenso, a utilização de comportamento político e da racionalidade no processo de conflito. O terceiro módulo, competências organizacionais do processo decisório estratégico, visou levantar as competências organizacionais de resolução de conflitos e sua caracterização. O quarto módulo, influência das características do setor nas competências organizacionais, visou identificar a percepção dos gestores sobre a influência das dimensões

ambientais (complexidade, disponibilidade de recursos e dinamismo) na determinação das competências organizacionais de resolução de conflitos.

### **3.3.4 Validade e Confiabilidade do Instrumento de Pesquisa**

Os trabalhos de Kidder e Judd (1986) e Cooper e Schindler (2003) destacam que a qualidade do desenho de pesquisas sociais vincula-se à validade de conteúdo, à validade de construto e à confiabilidade do instrumento de coleta de dados.

A validade de conteúdo refere-se à habilidade do instrumento de coleta de dados para representar, adequadamente, o universo dos itens relevantes para o estudo (COOPER; SCHINDLER, 2003; HAIR et al., 2005).

A validade de construto refere-se ao estabelecimento de medidas operacionais corretas para os conceitos que estão sendo estudados. E a confiabilidade demonstra que as operações de um estudo podem ser repetidas, com o mesmo resultado, ou seja, determina o grau em que uma mensuração é livre de erro aleatório ou instável.

A validade de conteúdo do instrumento desta pesquisa foi conseguida a partir da utilização de três táticas. A primeira refere-se à inserção dos construtos utilizados (apresentados na seção 3.3.2) na teoria existente, o que pode ser observado na seção 2, Fundamentação Teórica. A segunda foi a utilização, sempre que possível, de conceitualizações, operacionalizações e escalas já desenvolvidas e testadas para esses construtos em trabalhos anteriores. E a terceira envolveu a colaboração da banca examinadora de qualificação para o julgamento da adequação dos construtos propostos e de sua operacionalização.

A tática utilizada para ampliação da validade de conteúdo, descrita acima, de utilização, sempre que possível, de conceitualizações, operacionalizações e escalas já desenvolvidas e testadas em trabalhos anteriores para os construtos utilizados nesta pesquisa, também colabora para ampliar a validade de construto e a confiabilidade do instrumento de coleta. Além disso,

o instrumento de coleta, também, foi submetido a uma amostra pré-teste, buscando-se ampliar a validade de construto.

Com relação à confiabilidade do instrumento de coleta de dados, avaliou-se a consistência interna dos itens múltiplos associados às escalas somadas ou médias, utilizadas para mensuração de variáveis da pesquisa, ou seja, variáveis cujo escore foi obtido a partir da soma ou média de vários indicadores únicos. Tais variáveis e seus indicadores são apresentados na seção 3.3.2. Os indicadores dessas variáveis foram submetidos à Análise de Confiabilidade, processada no pacote estatístico SPSS, sendo calculado o coeficiente alfa de Cronbach.

Se o instrumento for uma escala de itens múltiplos, então, para que seja confiável, os escores (classificações) para as perguntas individuais (itens) que compreendem a escala deverão ser correlacionados. (HAIR et al., 2005, p.198)

Itens de uma mesma escala que foram correlacionados com seus pares em um nível inferior a 0,3, foram reavaliados e, eventualmente, removidos da escala.

### **3.4 Estratégias para Análise de Dados**

Nessa seção são apresentadas as hipóteses estatísticas associadas às hipóteses de pesquisa e as técnicas estatísticas escolhidas para testá-las. Também são descritos os procedimentos para a realização dos testes das hipóteses estatísticas.

#### **3.4.1 Hipóteses e Técnicas Estatísticas**

Das hipóteses de pesquisa estabelecidas na introdução da seção 3 (Metodologia da Pesquisa), as hipóteses H1 e H2 podem ser divididas nas sub-hipóteses apresentadas a seguir.

*H1.1 As organizações inseridas em ambientes DCM apresentam as competências organizacionais de resolução de conflitos.*

*H1.2 As dimensões ambientais dinamismo, complexidade e munificência influenciam para o desenvolvimento das competências organizacionais de resolução de conflitos das organizações inseridas em ambientes DCM.*

*H2.1 As competências organizacionais de resolução de conflitos das organizações inseridas em ambientes organizacionais DCM geram vantagem competitiva.*

*H2.2 As competências organizacionais de resolução de conflitos das organizações inseridas em ambientes organizacionais DCM são sustentáveis.*

*H2.3 As competências organizacionais de resolução de conflitos das organizações inseridas em ambientes organizacionais DCM são versáteis, ou seja, passíveis de serem transferidas, dentro da empresa, para outras áreas, produtos, serviços ou setores.*

Como as competências organizacionais de resolução de conflitos, apresentadas na seção 5.1, não são necessariamente correlacionadas entre si, não foi possível o estabelecimento de uma variável com escala média para representar a competência organizacional de resolução de conflitos. Assim, as hipóteses H1.1, H1.2, H2.1, H2.2, H2.3, H3 e H4 foram testadas para cada uma das competências organizacionais de resolução de conflitos identificadas.

Vale destacar que, conforme apresentado na seção, 3.3.2, nesta pesquisa as variáveis sobre a percepção dos gestores são mensuradas a partir de escalas de Likert de 1 a 7. Assim, no sentido estrito são variáveis ordinais. No entanto, para efeito deste trabalho essas variáveis são consideradas como variáveis intervalares.

Evidências empíricas de que as pessoas tratam os intervalos entre os pontos como sendo iguais em magnitude fornecem a justificativa para trata-los como medidas de uma escala intervalar. (HAIR et al., 2005, p. 184).

Para o teste das hipóteses de pesquisa H1.1, H1.2, H2.1, H2.2 e H2.3, foi utilizada a análise de significância univariada. Para as hipóteses H3 e H4 foi utilizada a análise de regressão bivariada. E para as hipóteses H5 e H6 foi utilizada a análise de regressão múltipla.

A escolha da análise univariada para o teste de H1.1, H1.2, H2.1, H2.2, e H2.3 deve-se ao fato de que cada uma dessas hipóteses de pesquisa envolve o teste estatístico de uma única variável intervalar, conforme apresentado na seção 3.3.2. Respectivamente: existência das competências organizacionais de resolução de conflitos; influência do ambiente organizacional para o desenvolvimento das competências organizacionais de resolução de conflitos; vantagem competitiva; sustentabilidade e versatilidade.

No início desta pesquisa, acreditava-se que as competências de resolução de conflito fossem determinadas pelo ambiente organizacional. E que elas fossem essenciais, ou seja, determinassem vantagem competitiva, fossem sustentáveis e versáteis. Como os respondentes indicaram suas percepções sobre essas proposições utilizando uma escala de sete pontos, estabeleceu-se que uma classificação maior ou igual a 5 para as proposições as confirmaria.

Conseqüentemente, as hipóteses estatísticas para H1.1, H1.2, H2.1, H2.2 e H2.3 são de estimação de ponto, ou seja, são do tipo em que o pesquisador preestabelece o valor de uma característica da amostra ou população (RICHARDSON et al., 1999). Assim, estabelece-se a hipótese nula de que a média da população para a percepção sobre as proposições relativas à H1.1, H1.2, H2.1, H2.2 e H2.3 não será diferente de 5,0. E a hipótese alternativa é de que a média será maior que 5,0. Logo, se a hipótese de nulidade é rejeitada, aceita-se a hipótese alternativa, confirmando-se a hipótese de pesquisa. O nível de significância escolhido foi de 5%.

A escolha da regressão bivariada para testar as hipóteses H3 e H4 deve-se ao fato de que essas hipóteses envolvem a relação estatística de duas variáveis: uma dependente e outra independente. Em ambas as hipóteses, as competências organizacionais de resolução de conflitos são as variáveis independentes. Em H3, a variável dependente é a racionalidade limitada. E em H4, a variável dependente é o comportamento político. “A análise de regressão bivariada é uma técnica estatística que examina informações sobre a relação entre uma variável independente (indicador) e uma variável dependente (critério), daí fazendo previsões” (HAIR et al., 2005).

A hipótese inicial foi de que haveria correlação entre as variáveis. Conseqüentemente, as hipóteses estatísticas para H3 e H4 são de associação, ou seja, são do tipo em que o

pesquisador está interessado na relação existente entre as variáveis (RICHARDSON et al., 1999). Assim, na hipótese estatística, estabelece-se a hipótese nula de que o coeficiente de regressão ( $b$ ) será zero. E a hipótese alternativa de que o coeficiente de regressão ( $b$ ) será diferente de zero. Logo, se a hipótese de nulidade é rejeitada, aceita-se a hipótese alternativa, confirmando-se a hipótese de pesquisa. O nível de significância escolhido foi de 5%.

A escolha da regressão múltipla para testar as hipóteses H5 e H6 deve-se ao fato de que essas hipóteses envolvem o teste de três variáveis: uma dependente e duas independentes. Em ambas as hipóteses as variáveis independentes são a racionalidade limitada e o comportamento político. Em H5 a variável dependente é a compreensão. E em H6 a variável dependente é o comprometimento. “Quando os problemas em administração envolvem três ou mais variáveis, são inerentemente multidimensionais e requerem o uso de análise multivariada” (HAIR et al., 2005).

A hipótese inicial foi de que haveria correlação entre as variáveis independentes e dependentes. Conseqüentemente, as hipóteses estatísticas para H5 e H6 também são de associação. Assim, estabelece-se a hipótese nula de que o coeficiente de regressão padronizado ( $\beta$ ) será zero. E a hipótese alternativa de que o coeficiente de regressão padronizado ( $\beta$ ) será diferente de zero. Logo, se a hipótese de nulidade é rejeitada, aceita-se a hipótese alternativa, confirmando-se a hipótese de pesquisa. O nível de significância escolhido foi de 5%.

### **3.4.2 Procedimento para Teste das Hipóteses Estatísticas**

O procedimento para teste das hipóteses estatísticas seguiu duas fases básicas: (1) exame dos dados e teste dos pressupostos das técnicas estatísticas sobre as variáveis da pesquisa e (2) execução das análises estatísticas e teste dos pressupostos referentes às variáveis estatísticas (*variates*) das regressões.

Na primeira fase, foram estudados, conforme sugestão de Hair et al. (1995, 2005): casos extremos, ou seja, “observações com uma combinação única de características, identificáveis

como distintamente diferentes das outras observações” (HAIR et al., 1995, p.64); dados faltantes; a normalidade das variáveis, pela aplicação do teste estatístico baseado na simetria e na curtose da distribuição de frequência das variáveis (HAIR et al., 2005; TABACHNICK; FIDELL, 2000) e a linearidade das relações entre as variáveis envolvidas nas análises de regressão bivariada e múltipla, via gráficos de dispersão.

Na segunda fase, foram realizados os testes estatísticos das hipóteses formuladas. Desenvolveram-se: (1) os testes estatísticos de significância univariados para testar as hipóteses H1.1, H1.2, H2.1, H2.2, H2.3; (2) as análises de regressões bivariadas para testar as hipóteses H3 e H4 e (3) as análises de regressões multivariadas para testar as hipóteses H5 e H6. No que se refere aos testes dos pressupostos sobre as variáveis estatísticas das regressões (*variates*), estudou-se, conforme sugestão de Hair et al. (1995): a linearidade do fenômeno via análise gráfica dos resíduos (entre o valor previsto e o valor encontrado); a homocedasticidade dos resíduos, ou seja, a dispersão da variância dos resíduos pelos valores previstos da variável dependente – utilizou-se análise gráfica; a independência dos erros em relação às variáveis independentes – utilizou-se a plotagem dos resíduos contra cada uma das variáveis independentes e a normalidade da distribuição dos resíduos via teste de normalidade baseado na análise gráfica.

A multicolinearidade, ou seja, a correlação entre as variáveis independentes nas análises de regressões foi analisada pelos testes de tolerância e FIV – Fator de Inflação da Variância (HAIR et al., 1995).

## **4. SETOR DE TELECOMUNICAÇÕES**

Visando atender ao objetivo de estudar organizações inseridas em ambientes organizacionais DCM (dinâmicos, complexos e com pouca disponibilidade de recursos), escolheu-se desenvolver esta pesquisa no segmento de Telefonia Fixa do Setor de Telecomunicações, conforme explicado na seção 3.2, Definição da População Alvo e da Amostra da Pesquisa.

Essa seção tem o objetivo de mostrar um panorama geral sobre o setor de atividade empresarial de Telecomunicações na economia brasileira e apresentar, em especial, o segmento de Telefonia Fixa no Brasil.

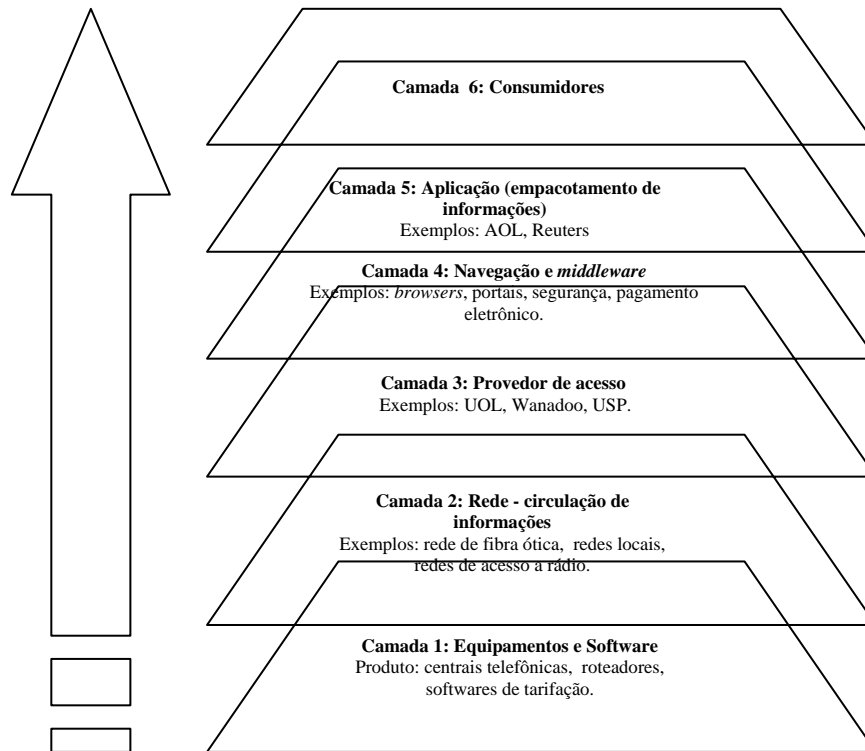
### **4.1 Panorama Global do Setor de Telecomunicações**

Fransman (2002) divide a indústria de Telecomunicações em dois momentos: a velha e a nova indústria. A transformação da velha indústria de telecomunicações começou em meados dos anos 80, quando, em função de diferentes combinações de fatores externos às empresas, principalmente, de ordem política, econômica e tecnológica, se extinguiu o monopólio do setor no Japão, Estados Unidos e Reino Unido. Nos anos 90, seguiu-se uma onda de liberalização desse mercado no mundo, após a iniciativa da comunidade europeia nesse mesmo sentido. A nova indústria de telecomunicações quase que imediatamente à sua aparição cedeu lugar à indústria da info-comunicação, baseada em equipamentos e serviços que exploram a convergência das tecnologias da informação e telecomunicações.

As rápidas mudanças tecnológicas e de regulamentação que vêm afetando esse setor atraíram novos entrantes de diferentes setores, como as operadoras de televisão a cabo que passaram a competir com os tradicionais provedores de serviços locais e de longa distância. As transformações são de tal magnitude que variam desde a redefinição de produtos e serviços até o desenvolvimento de parcerias entre empresas, na forma de arranjos empresariais, para complementar as competências e recursos organizacionais necessários ao novo perfil de competição do setor. Nesse quadro situacional, “torna-se extremamente difícil traçar a configuração da nova estrutura industrial em suas principais dimensões” (SBRAGIA et al., 2004, p.13).



Para o estudo da nova indústria de Telecomunicações, Fransman (2002) propõe um modelo de arranjos, baseado em camadas. Esse modelo tem a vantagem de identificar as atividades que necessitam ser realizadas para a entrega do produto final. A figura 8 apresenta o modelo.



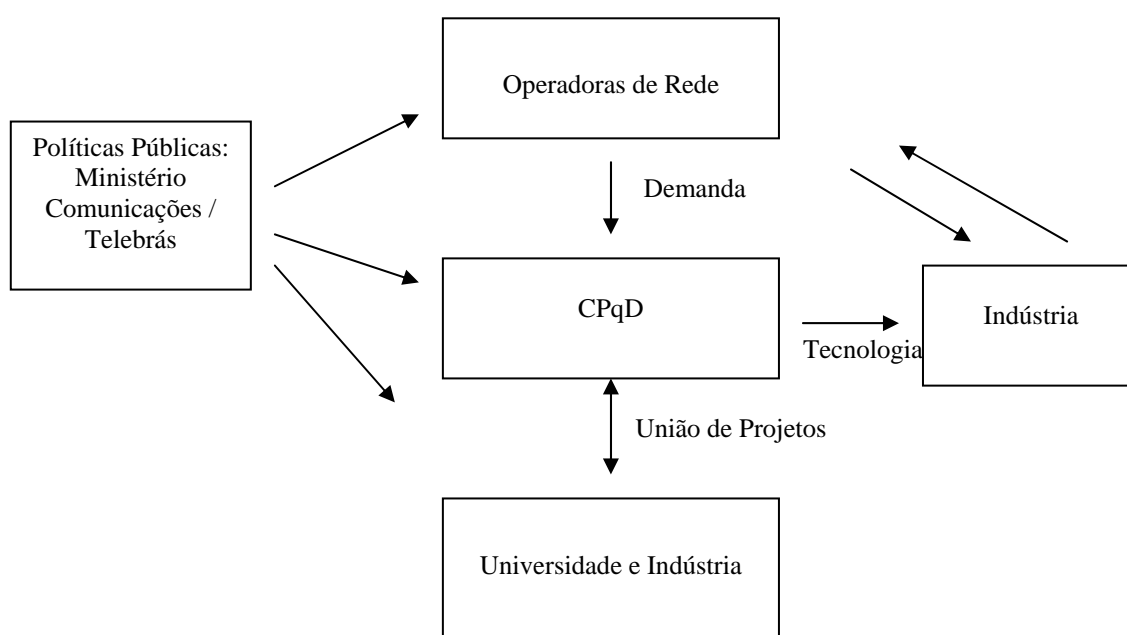
**Figura 8 – Modelo de Camadas para Estudo do Setor de Telecomunicações**  
Fonte: Adaptado de Sbragia et al. (2004, p.14)

Destaca-se, no modelo, o papel da Internet e suas tecnologias na estruturação das atividades ao longo da cadeia de valor do setor de Telecomunicações. Percebe-se além dos componentes explícitos da cadeia de valor, ou seja, os fornecedores de equipamentos especializados e as operadoras de rede, camadas implícitas: serviços de conectividade; serviços de navegação e aplicações (empacotamento de informações). No modelo fica clara a fusão dos setores de computação e telecomunicações, como nas camadas 4 e 5, que envolvem, basicamente, empresas do setor de Tecnologia da Informação. (SBRAGIA et al., 2004).

## 4.2 O Segmento de Telefonia Fixa no Brasil

A configuração do setor de telecomunicações no Brasil até o final da década de 60 consistia de um grupo heterogêneo de empresas atendendo a mercados locais, a partir da importação de equipamentos. Esse modelo foi substituído na década de 70 por um modelo estatizado o qual teve como objetivo atender às diretrizes da política macroeconômica de substituição de importações e à política de segurança nacional estabelecida pelo governo militar. (SBRAGIA, et al., 2004).

Em 1972, foi criada uma empresa estatal de telecomunicações -- a Telebrás -- responsável pelo desenvolvimento e operação das telecomunicações no país. A Telebrás possuía dois braços principais: o desenvolvimento tecnológico e a operação da infra-estrutura de comunicações do país. No ramo tecnológico, o CPqD – Centro de Pesquisa e Desenvolvimento, possuía como principais preocupações: criar competências locais nas tecnologias de telecomunicações, utilizando-se de suas próprias atividades de pesquisa e integrar as atividades empreendidas pelas universidades, empresas e outros centros de pesquisa. O sistema de inovação do setor de telecomunicações, nesse período, pode ser esboçado como na figura 10, na qual fica claro o papel do CPqD como agente integrador e articulador.



**Figura 10 - Sistema de inovação do setor de telecomunicações no período 1970 a 1997**

Fonte: Adaptado de Göransson (1993) apud Szapiro (2000)

O ramo operacional da Telebrás – a Embratel – era responsável pelos serviços de longa distância e pela organização e controle das operadoras de rede locais de comunicação dos estados brasileiros.

Até o começo dos anos 80, sustentou-se uma política de subsídios e protecionismo comercial.

Nessa época, o setor é protegido e com mercado garantido. Isto faz com que a indústria cresça e as empresas brasileiras atendam à totalidade da demanda por centrais telefônicas, cabos, rede externa e equipamentos de transmissão (SIQUIERA, 1997). No entanto, a política industrial estabelecida na época contribui para a elevação dos custos ao impor à produção local índices de nacionalização superiores a 95%. (SBRAGIA, et al., 2004).

Com o fim do governo militar e o acirramento da crise econômica brasileira, o setor de telecomunicações perde prioridade de investimento e atinge o começo dos anos 90 completamente problemático (FLEURY; FLEURY, 1995). Um novo modelo fazia-se necessário. Optou-se pelo modelo baseado na desregulamentação e privatização, seguindo-se a tendência mundial. Em 1997, foi criada a Anatel -- Agência Nacional de Telecomunicações, órgão responsável pela regulamentação e fiscalização dos serviços de telecomunicações.

A reestruturação do sistema Telebrás, iniciada em 1997, teve como objetivo criar uma rede capaz de atender aos mercados regionais. Para tanto, o território brasileiro foi dividido em regiões distintas para atuação das empresas operadoras. O sistema Telebrás foi fragmentado em doze incumbentes ou concessionárias de serviço público. Três incumbentes passaram a controlar as operadoras regionais de telefonia fixa e uma a Embratel. As outras oito passaram a controlar empresas regionais de telefonia móvel.

As concessionárias têm suas tarifas controladas pela Anatel e os contratos de concessão foram vinculados à universalização dos serviços telefônicos dentro dos padrões requeridos de preço, rapidez e qualidade. Além disso, as concessionárias têm a obrigação de garantir a interconexão das outras operadoras à sua rede, mediante pagamento de tarifas ajustadas. (SBRAGIA et al., 2004).

Visando estimular a competição, permitiu-se além das concessionárias, a entrada de operadoras com autorização para exploração de serviços, chamadas “autorizadas”, ou empresas-espelho, selecionadas em processo licitatório.

As empresas-espelho de telefonia fixa não estão sujeitas às metas de universalização, continuidade, interconexão ou qualidade. São obrigadas somente a cumprir os compromissos assumidos em suas propostas e têm tarifas liberadas. Além disso, podem revender serviços das concessionárias e utilizar tecnologia de telefonia celular fixa, prescindindo de redes cabeadas. (SBRAGIA et al., 2004).

A Anatel instituiu, em 2001, as “empresas-espelinhos”, buscando suprir as áreas onde faltassem investimentos, ou seja, municípios fora dos grandes centros, não priorizados pelas operadoras e suas espelhos. Como as empresas-espelhos, as espelinhos não têm obrigação com metas de universalização da telefonia fixa.

Interessante observar que as empresas que assumiram a operação da rede de telefonia fixa foram as operadoras européias recém-privatizadas ou novas entrantes, as quais não são orientadas para tecnologia, o que influenciou a diminuição de investimentos em P&D. Esse procedimento foi seguido pelos fornecedores de equipamentos especializados. O que fez com que o estabelecimento de padrões tecnológicos se transferisse para os órgãos de padronização internacionais (FLEURY et al., 2004) e o foco das operadoras se voltasse para a contínua evolução da tecnologia e sua possível utilização na diversificação de serviços.

Operadoras de telecomunicações tratam não só de telefonia fixa, mas são obrigadas a estarem interconectadas a novas empresas operando nas áreas de telefonia móvel, TV a cabo, tecnologias digitais para curta e longa distância, LAN e WAN, e principalmente dentro do mundo da internet e suas múltiplas aplicações. (GAFFARD; KRAFT, 2000, apud SBRAGIA et al., 2004, p.8).

Embora esse segmento seja promissor, vale destacar que a expectativa de demanda desenvolvida pelas empresas foi acima da demanda real, principalmente, em função da expansão da telefonia móvel e da queda do poder aquisitivo da população (EXAME, 2004a; BNDES, 2000, 2001; GLASBERG, 2005).

## **5. RESULTADOS E ANÁLISES**

A parte empírica deste trabalho foi desenvolvida com base na metodologia proposta, mostradas na seção 3, Metodologia da Pesquisa. Nessa seção apresentam-se os resultados obtidos.

Inicia-se com as competências organizacionais de resolução de conflitos, identificadas a partir da revisão da literatura especializada no tema. Também são caracterizadas as empresas do segmento de telefonia fixa e as decisões estudadas.

Na seqüência, são apresentados os testes de confiabilidade do instrumento de coleta de dados, e a caracterização dos dados observados, explorando-se as variáveis, suas relações e os testes dos requisitos impostos pelas técnicas estatísticas utilizadas sobre as variáveis.

Por fim, mostram-se as análises de significância univariadas, as análises de regressão e os testes dos pressupostos sobre as variáveis estatísticas das regressões

### **5.1 Identificação das Competências Organizacionais de Resolução de Conflitos**

Conforme a metodologia proposta, a identificação das competências organizacionais de resolução de conflitos baseou-se na operacionalização do construto competência organizacional de Mills, Palts e Bourne (2002) e foi desenvolvida a partir da revisão da bibliografia especializada no tema resolução de conflitos. Uma síntese da revisão bibliográfica realizada é apresentada na seção 2.4, A Dinâmica do Conflito Organizacional.

As competências identificadas encontram-se no quadro 16.

**Quadro 16 – Competências Organizacionais de Resolução de Conflitos**

Competências	Descrição
<b>Solução de problemas</b>	As partes conflitantes desenvolvem e adotam soluções, conjuntamente, balanceando as diferentes aspirações envolvidas.
<b>Persuasão</b>	Partes conflitantes levam outras partes opositoras a convencer-se de algo.
<b>Mediação entre as partes conflitantes por terceiro</b> (conselheiro, consultor, executivo mais experiente, outros)	As partes conflitantes escolhem, de comum acordo, um terceiro para auxiliá-las na busca conjunta de soluções para os problemas.
<b>Resolução por autoridade legítima</b> (cargo / propriedade)	As partes conflitantes delegam para um terceiro com autoridade legítima a decisão sobre a resolução do conflito, gerando as informações e o apoio necessários para a tomada de decisão.
<b>Arbitragem por terceiro</b> (especialista, conselheiro, consultor, usuário, outros)	As partes escolhem, de comum acordo, um terceiro para avaliar o conflito e decidir sobre sua resolução.

## 5.2 Plano Amostral

A determinação do tamanho eficiente para a amostra foi feita com base na teoria estatística. Escolheu-se a média populacional como o parâmetro para o qual se desejava estabelecer um erro máximo admitido em relação ao valor estimado a partir da amostra.

Determinou-se que o erro máximo admitido ( $d$ ) para a diferença entre a média populacional das variáveis aleatórias utilizadas na pesquisa e seus valores estimados a partir da amostra seria de 0,2, ou seja, a precisão amostral em relação à média populacional deveria ser  $d = 0,2$ . Esse valor foi considerado razoável em função das escalas utilizadas para as variáveis aleatórias da pesquisa.

Então, a partir da fórmula para cálculo do tamanho da amostra, procurou-se balancear: o erro máximo admitido; a variabilidade dos elementos na população alvo; a confiança da generalização pretendida e o tempo e orçamento disponíveis para a realização da pesquisa (HAIR et al., 2005).

Quanto à variabilidade dos elementos da população alvo, como não se teve notícias de pesquisas anteriores, optou-se pela realização de uma amostra piloto para determinação de uma estimativa do desvio-padrão amostral.

A amostra piloto foi constituída por gestores das cinco empresas escolhidas para o estudo, conforme estabelecido na seção 3.2. O procedimento para a coleta de dados na amostra piloto seguiu os procedimentos metodológicos definidos para a obtenção dos dados. Em duas empresas, participaram 8 gestores. Em outras duas, participaram 7. E em uma das empresas 9. A amostra total foi composta por 39 dos 55 gestores que compunham a população alvo, no momento da coleta de dados.

O desvio-padrão amostral (S) de todas as variáveis aleatórias que compõem a pesquisa foi calculado. Selecionou-se o maior entre eles, que apresentou o valor  $S_{\text{máximo}} = 1,05$ .

Como o nível de significância adotado foi  $\alpha = 5\%$ , conforme estabelecido na seção 3.4.1, Hipóteses e Técnicas Estatísticas, o nível de confiança  $(1 - \alpha)$  foi estabelecido em 95%.

Supondo-se a população alvo infinita e o desvio-padrão populacional não conhecido, a variável estatística z, descrita, a seguir, tem distribuição de Student com  $(n-1)$  graus de liberdade, ou seja,

$$z = \frac{\bar{X} - \mu}{\frac{S}{\sqrt{n}}} \approx t_{(n-1)}$$

Em que:  $\bar{X}$  é a média amostral da variável X;  $\mu$  é a média populacional para a variável; S é o desvio-padrão amostral e n é o tamanho da amostra. Assim, o tamanho eficiente da amostra para uma população infinita é dado por (HAIR et al., 2005):

$$n = \left( Z_{\alpha/2} \frac{S}{d} \right)^2$$

$$n = \left( 2,021 \cdot \frac{1,05}{0,2} \right)^2$$

$$n \cong 113$$

Como a população alvo é finita, esse valor deve ser corrigido por:

$$n_{\text{corrigido}} = \frac{n}{1 + \left[ \frac{n-1}{N} \right]}$$

Em que: N é o tamanho da população alvo e n é o tamanho da amostra para uma população infinita. Assim,  $n_{\text{corrigido}} = \frac{113}{1 + \left[ \frac{113-1}{55} \right]} \cong 38$ . Como a amostra piloto foi constituída por 39

gestores e não havia qualquer indício de que as relações entre as variáveis a serem testadas via análise de regressão seriam fracas, a amostra piloto foi aceita como de tamanho eficiente.

### 5.3 Caracterização das Empresas Estudadas

Conforme a seção 3.2, as oito firmas, incumbentes e “espelhos”, do segmento de telefonia fixa do setor de Telecomunicações, constituintes da população deste estudo, foram contatadas e solicitadas a participarem da pesquisa. Dessas, cinco empresas se disponibilizaram a participar. A tabela 1 apresenta as decisões estudadas, o número de gestores respondentes e o tempo médio dos gestores no setor e na empresa pesquisada.

A decisão estudada na empresa A referiu-se ao investimento em um novo sistema automatizado de tarifação. Os estímulos iniciais para a ação derivaram da regulamentação e foram vinculadas à necessidade tanto de melhorar a precisão do registro de chamadas telefônicas, quanto de diminuir o tempo de distribuição das contas para os clientes. Tal decisão impactou nos processos de trabalho das áreas: financeira, de operações e de marketing. Como não havia precedentes de tal decisão na organização, os casos ocorridos em outras empresas não podiam ser aplicados integralmente à organização e havia alto potencial



de impacto financeiro e na imagem da organização junto a seus mercados, a decisão implicou em alto grau de incerteza.

**Tabela 1 – Caracterização das Empresas Estudadas**

Empresa	Tópicos das Decisões Estudadas	Número de Gestores Respondentes	Tempo Médio dos Gestores na Firma		Tempo Médio dos Gestores no Setor	
			Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão
A	Substituição do sistema de tarifação.	7	4,5	1,4	10,9	3,1
B	Novo modelo de interconexão com operadoras.	8	3,8	1,5	9,5	3,5
C	Novo modelo de interconexão com operadoras.	9	3,4	1,8	12,0	4,0
D	Novo modelo de interconexão com operadoras.	7	2,8	1,6	10,5	3,0
E	Integração dos sistemas de voz e voz sobre IP – <i>Internetworking Protocol</i> .	8	2,4	0,8	8,4	1,7
<b>Todas Empresas</b>		39	3,5	1,6	10,7	3,5

As decisões sobre o novo modelo de interconexão com operadoras, estudadas nas organizações B, C, e D, tiveram seus estímulos iniciais na mudança da regulamentação do setor de Telecomunicações sobre a interconexão entre operadoras ocorrida em 2004. A interconexão exige serviços específicos (envolvendo processos e sistemas), negociação entre as operadoras e a compatibilização das diferenças de tarifação. As organizações pesquisadas criaram unidades organizacionais voltadas especificamente para a relação com as demais operadoras. As principais áreas envolvidas no processo decisório nessas organizações foram as seguintes: área financeira, negócios com operadoras nacionais, negócios com operadoras internacionais e operações. Essas decisões se caracterizaram pelo alto grau de incerteza, visto a profundidade e extensão das mudanças envolvidas.

A decisão de integração dos sistemas de voz e voz sobre IP – *Internetworking Protocol*, estudada na organização E, teve seu estímulo inicial na convergência das diversas tecnologias de comunicação e computação. A integração desses sistemas permitirá à operadora a otimização de sua rede de distribuição, utilizando as duas modalidades técnicas disponíveis. As principais áreas envolvidas nesse processo decisório foram: operações, marketing e vendas. Essa decisão envolveu incerteza à medida que não havia precedentes na organização e os casos de outras empresas não podiam ser aplicados integralmente na organização.

Interessantemente, o tempo médio dos gestores nas organizações pesquisadas é significativamente menor que o tempo no setor, o que parece estar relacionado com o dinamismo desse segmento.

Os questionários foram aprimorados e revisados através de pré-teste desenvolvido na organização A.

#### **5.4 Teste da Confiabilidade de Coerência Interna do Instrumento de Coleta**

Diversos construtos desta pesquisa são mensurados a partir de itens múltiplos do instrumento de coleta de dados. Para se determinar a confiabilidade de coerência interna (HAIR et al., 2005) desses itens, conforme estabelecido na seção 3.3.4, Validade e Confiabilidade do Instrumento de Pesquisa, foi calculado o alfa de Cronbach dos itens associados, utilizando-se o software estatístico SPSS.

A tabela 2 apresenta as variáveis com escala somada ou média e seus indicadores, e o alfa de Cronbach correspondente. Os indicadores cuja correlação com os outros indicadores da escala foi inferior a 0,3 foram removidos, conforme sugestão de Hair et al. (2005). Nesses casos, a tabela, também, apresenta os indicadores remanescentes e o valor do alfa depois da remoção.

Vale destacar que os itens múltiplos associados aos construtos: vantagem competitiva e sustentabilidade das competências organizacionais de resolução de conflitos e influência do ambiente organizacional sobre essas competências, foram testados utilizando-se a competência de Solução de Problemas.

Observa-se, na tabela 2, a remoção de indicadores das variáveis: racionalidade e comportamento político, por não terem atendido o pré-requisito de correlação mínima de 0,3 com os outros indicadores da escala.

**Tabela 2 – Confiabilidade de Coerência Interna de Itens Múltiplos do Instrumento de Coleta**

Variável com Escala Somada ou Média	Original		Depois da Remoção	
	Indicadores	Alfa	Indicadores	Alfa
Comportamento político	Táticas de poder Oportunismo Manipulação Informação Manipulação de Redes Objetivos próprios Exposição interesses	0,39	Táticas de poder Oportunismo Manipulação Informação Manipulação de Redes	0,74
Racionalidade	Busca de informações Avaliação da informação Foco informações relevantes Técnicas analíticas Processo analítico	0,44	Busca de informações Avaliação da informação Foco informações relevantes	0,71
Compreensão	Redução de custo Anulação de custo Aumento de faturamento Benefícios estratégicos Benefícios intangíveis	0,97		
Comprometimento	Satisfação Identificação Envolvimento	0,75		
Vantagem competitiva relativa à competência de resolução de conflitos de Solução de Problemas	Efeito no custo/faturamento Efeito em afastar ameaças Efeito em capitalizar oportunidades	0,71		
Sustentabilidade da competência de resolução de conflitos de Solução de Problemas	Existência nos concorrentes Desempenho organização Reconhecimento Tempo imitação Custo imitação Tempo depreciação Possibilidade substituição	0,70		
Influência do ambiente organizacional sobre a competência de resolução de conflitos de Solução de Problemas	Influência dinamismo Influência complexidade Influência disponibilidade recursos	0,78		

Quanto aos indicadores de comportamento político, dois itens foram removidos: “objetivos próprios” e “exposição dos interesses”. Para esses itens, os respondentes, sistematicamente, escolheram notas baixas (1, 2, ou 3 em uma escala de 1 a 7), indicando que: os objetivos

foram organizacionais e não próprios e houve exposição dos interesses dos gestores ao grupo. No entanto, os demais indicadores apontam para alta utilização de táticas de poder, oportunismo, manipulação de informação e de redes de conhecimento, conforme apresentado na tabela 3.

**Tabela 3 – Estatísticas dos indicadores do construto Comportamento Político**

	Objetivos Próprios	Exposição Interesses	Táticas de Poder	Oportunismo	Manipulação Informação	Manipulação Redes
Média	1,5641	2,3590	5,8462	5,7436	5,7436	5,6667
Desvio- Padrão	,5024	,4860	,7085	,7853	,6774	,6213

No que se refere ao indicador “objetivos próprios”, pode-se levantar a hipótese de que, em ambientes DCM, a pouca disponibilidade de recursos leve ao estabelecimento de objetivos comuns (CHAKRAVARTYHY, 1982; LAWRENCE ; LORSCH, 1967). Outra hipótese explicativa para esses indicadores é de que os gerentes envolvidos politicamente tenham legitimado seu comportamento afirmando que agiram no interesse da organização como um todo (PETTIGREW, 1973; PFEFFER, 1981; FINKELSTEIN, 1992).

Quanto aos indicadores de racionalidade, dois itens foram removidos: “técnicas analíticas” e “processo analítico”. Para esses itens, os respondentes, sistematicamente, escolheram notas baixas (1, 2, ou 3 em uma escala de 1 a 7), indicando: a não utilização de técnicas analíticas e que o processo que mais teve influência nas decisões foi o intuitivo. No entanto, os demais indicadores mostram a alta utilização da busca e avaliação de informações e a efetividade em focar informações relevantes, conforme apresentado na tabela 4.

**Tabela 4 – Estatísticas dos indicadores do construto Racionalidade**

	Técnicas Analíticas	Processo Analítico	Busca de Informações	Avaliação da Informação	Foco Informações Relevantes
Média	1,8462	2,3077	5,9231	4,8718	4,9744
Desvio- Padrão	,5866	,6136	,5324	,6561	,5843

Uma hipótese explicativa é que os respondentes associaram “técnicas analíticas” e “processo analítico” à utilização de técnicas quantitativas de análise estatística e de ferramentas computacionais de apoio à decisão.

### **5.5 Exame dos Dados e Teste dos Pressupostos sobre as Variáveis**

Conforme estabelecido na seção 3.4.2, antes do teste das hipóteses, os dados foram analisados, caracterizando-se: as variáveis; a existência de casos extremos, ou seja, respostas que se diferenciam das demais por uma combinação única de características sobre as variáveis e sua relação e dados faltantes. Também, foram verificados os pressupostos das técnicas estatísticas utilizadas para teste de cada hipótese sobre as variáveis. Esas análises são apresentadas nessa seção.

No quadro 17, mostram-se as variáveis vinculadas às hipóteses desta pesquisa; as técnicas estatísticas utilizadas para testá-las e os pressupostos dessas técnicas sobre as variáveis, conforme Hair et al. (1995).

**Quadro 17 – Variáveis associadas às hipóteses, técnicas estatísticas para teste e seus pressupostos**

<b>Hipótese Estatística</b>	<b>Variáveis</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Técnica Estatística</b>	<b>Pressupostos</b>
H1	Influência do ambiente organizacional para o desenvolvimento das competências de resolução de conflitos: Solução de Problemas; Persuasão; Mediação; Autoridade Legítima e Arbitragem.	Influência do dinamismo no desenvolvimento da competência.  Influência da complexidade no desenvolvimento da competência.  Influência da disponibilidade recursos no desenvolvimento da competência.	Análise univariada.	Normalidade da variável e seus indicadores.
H2.1	Vantagem competitiva das competências de resolução de conflitos: Solução de Problemas; Persuasão; Mediação; Autoridade Legítima e Arbitragem.	Efeito da competência no custo/faturamento.  Efeito da competência em afastar ameaças.  Efeito da competência em capitalizar oportunidades.	Análise univariada.	Normalidade da variável e seus indicadores.
H2.2	Sustentabilidade das competências de resolução de conflitos: Solução de Problemas; Persuasão; Mediação; Autoridade Legítima e Arbitragem.	Inexistência da competência nos concorrentes.  Desempenho da organização na competência.  Dificuldade de reconhecimento da competência.  Demora na imitação da competência.  Custo para imitação da competência.  Demora na depreciação da competência.  Impossibilidade de substituição da competência.	Análise univariada.	Normalidade da variável e seus indicadores.

**Quadro 17 (cont.) – Variáveis associadas às hipóteses, técnicas estatísticas para teste e seus pressupostos**

Hipótese Estatística	Variáveis	Indicadores	Técnica Estatística	Pressupostos
H2.3	Versatilidade das competências de resolução de conflitos: Solução de Problemas; Persuasão; Mediação; Autoridade Legítima e Arbitragem.		Análise univariada.	Normalidade da variável.
H3	Dependente:  Racionalidade limitada.	Busca de informações.  Avaliação da informação.  Foco informações relevantes.	Regressão bivariada.	Normalidade das variáveis e seus indicadores.  Linearidade da relação entre a variável dependente e a variável independente.
	Independentes:  Competência de Solução de Problemas.  Competência de Persuasão.  Competência de Mediação.  Competência de Autoridade Legítima.  Competência de Arbitragem			

**Quadro 17 (cont.) – Variáveis associadas às hipóteses, técnicas estatísticas para teste e seus pressupostos**

Hipótese Estatística	Variáveis	Indicadores	Técnica Estatística	Pressupostos
H4	Dependente:  Comportamento político.	Táticas de poder.  Oportunismo.  Manipulação Informação.  Manipulação de Redes.	Regressão bivariada.	Normalidade das variáveis e seus indicadores.  Linearidade da relação entre a variável dependente e a variável independente.
	Independente:  Competência de Solução de Problemas.  Competência de Persuasão.  Competência de Mediação.  Competência de Autoridade Legítima.  Competência de Arbitragem			



**Quadro 17 (cont.) – Variáveis associadas às hipóteses, técnicas estatísticas para teste e seus pressupostos**

Hipótese Estatística	Variáveis	Indicadores	Técnica Estatística	Pressupostos
H5	Dependente:  Compreensão.	Desvio-padrão da preocupação com a redução de custo.  Desvio-padrão da preocupação com a anulação de custo.  Desvio-padrão da preocupação com o aumento de faturamento.  Desvio-padrão da preocupação com os benefícios estratégicos.  Desvio-padrão da preocupação com os benefícios intangíveis.	Regressão multivariada.	Normalidade das variáveis e seus indicadores.  Linearidade da relação entre a variável dependente e as variáveis independentes.
	Independentes:  Racionalidade limitada.	Busca de informações.  Avaliação da informação.  Foco informações relevantes.		
	Comportamento político.	Táticas de poder.  Oportunismo.  Manipulação Informação.  Manipulação de Redes.		

**Quadro 17 (cont.) – Variáveis associadas às hipóteses, técnicas estatísticas para teste e seus pressupostos**

Hipótese Estatística	Variáveis	Indicadores	Técnica Estatística	Pressupostos
H6	Dependente:  Comprometimento.	Satisfação.  Identificação.  Envolvimento.	Regressão multivariada .	Normalidade das variáveis e seus indicadores.  Linearidade da relação entre a variável dependente e as variáveis independentes.
	Independentes:  Racionalidade limitada.	Busca de informações.  Avaliação da informação.  Foco informações relevantes.		
	Comportamento político.	Táticas de poder.  Oportunismo.  Manipulação Informação.  Manipulação de Redes.		

Vale a pena destacar que as hipóteses H1, H2.1, H2.2, H2.3, H3 e H4, foram testadas para cada uma das competências de resolução de conflitos, levantadas a partir de revisão da literatura especializada e apresentadas na seção 5.1, Identificação das Competências Organizacionais de Resolução de Conflitos. Conforme explicado na seção 3.4.1, Hipóteses e Técnicas Estatísticas, tal procedimento se deve ao fato de as competências não serem necessariamente correlacionadas entre si.

### 5.5.1 Casos Extremos e Dados Faltantes

As variáveis apresentadas no quadro 17 foram analisadas, buscando-se a identificação de casos extremos. A análise foi desenvolvida a partir de três perspectivas, conforme proposto por Hair et al. (1995): univariada, bivariada e multivariada.

Na perspectiva univariada, buscou-se identificar casos nos quais os escores respondidos para as variáveis estivessem fora do intervalo de 2,5 desvios-padrões abaixo e acima da média. E nas perspectivas bivariada e multivariada, procurou-se identificar observações que tivessem um impacto desproporcional nos resultados (observações influentes), a partir do estudo dos resíduos das regressões.

Os casos percebidos como extremos foram analisados, buscando-se identificar eles realmente poderiam ser interpretados como não representativos de quaisquer observações na população. Utilizou-se de comedimento e optou-se por manter todas as observações coletadas na amostra. “Nossa crença é que elas devem ser mantidas a menos que exista prova cabal de que são verdadeiramente aberrantes e não representativas de quaisquer observações na população” (HAIR et al., 1995, p.66).

Com relação a dados faltantes, nesta pesquisa não houve “não respostas” no conjunto de dados coletados. Colaboraram para isso: (1) os gestores respondentes fazerem parte da alta administração ou da administração de nível intermediário, possibilitando um conhecimento abrangente dos respondentes sobre o processo decisório estratégico e o ambiente organizacional; (2) o número de respondentes não ser muito grande: 39; (3) o questionário ter sido aplicado pelo pesquisador, permitindo que eventuais dúvidas fossem sanadas e (4) a inserção e verificação dos dados no software estatístico utilizado, SPSS, terem sido feitas pelo próprio pesquisador.

### 5.5.2 Caracterização das Variáveis e Teste de Normalidade

A descrição e o teste de normalidade das variáveis envolvidas nas técnicas estatísticas utilizadas nesta pesquisa são apresentados, a seguir, para cada hipótese estabelecida, conforme o quadro 17.

Para cada variável apresenta-se: a média; o intervalo de confiança; a mediana; o desvio padrão; o mínimo; o máximo e a simetria e a curtose da distribuição de frequências.

As variáveis e seus indicadores foram testados com relação à normalidade pela aplicação do teste estatístico baseado nos valores da simetria e curtose de suas distribuições de frequência (HAIR et al., 2005; TABACHNICK; FIDELL, 2000). Os valores estatísticos ( $z$ ) para o teste da simetria e da curtose são apresentados a seguir:

$$z_{\text{simetria}} = \frac{\text{simetria}}{\sqrt{6/n}}$$

$$z_{\text{curtose}} = \frac{\text{curtose}}{\sqrt{24/n}}$$

em que  $n$  é o tamanho da amostra. Como houve 39 respondentes na pesquisa,  $n = 39$ .

Como  $z$  possui distribuição normal reduzida com média zero e desvio-padrão 1,  $z \approx N(0,1)$ , o valor crítico para  $z$  foi estabelecido a partir da definição do nível de significância desejado: 0,05. Assim, o valor crítico para  $z$  utilizado nos testes foi  $\pm 1,96$ . Se o valor de  $z_{\text{observado}}$ , tanto para a simetria quanto para a curtose, excede o valor crítico, então, a distribuição não é normal em relação àquela característica.

Conforme o resultado dos testes de normalidade, apresentados a seguir para cada hipótese, as variáveis utilizadas na pesquisa e seus indicadores atenderam ao pressuposto da normalidade das técnicas estatísticas escolhidas para análise dos dados.

### Hipótese H1.1

O quadro 18 apresenta as variáveis e indicadores utilizados na hipótese H1.1.

**Quadro 18 – Variáveis e indicadores utilizados na hipótese H1.1**

Variáveis	Indicadores
Competências de resolução de conflitos: Solução de Problemas; Persuasão; Mediação; Autoridade Legítima e Arbitragem.	

As tabelas 5, 6, e 7 caracterizam as variáveis, ou seja, as competências organizacionais de resolução de conflitos. A tabela 5 apresenta a descrição das variáveis para o grupo de empresas como um todo e a tabela 6 apresenta a média e desvio padrão das competências por empresa estudada. A tabela 7 apresenta o teste de normalidade para as competências de resolução de conflitos para as empresas como um todo.

**Tabela 5 – Caracterização das variáveis independentes da hipótese H1.1**

	Competências de Resolução de Conflitos				
	Solução de Problemas	Persuasão	Mediação	Autoridade Legítima	Arbitragem
Média	5,2821	5,2051	5,8718	5,8205	3,4872
Intervalo	5,0724	4,9924	5,6345	5,5869	3,1557
Confiança 95%	5,4917	5,4178	6,1091	6,0542	3,8187
Mediana	5,0000	5,0000	6,0000	6,0000	4,0000
Desvio-Padrão	,6468	,6561	,7320	,7208	1,0227
Mínimo	4,00	4,00	4,00	5,00	2,00
Máximo	6,00	6,00	7,00	7,00	5,00

Tabela 6 - Caracterização das Competências de Resolução de Conflito por Empresa

Empresa	Competências	Média	Desvio Padrão
A	Solução de Problemas	5,0000	,5774
	Persuasão	5,2857	,4880
	Mediação	6,2857	,9512
	Autoridade Legítima	5,1429	,3780
	Arbitragem	3,5714	1,2724
B	Solução de Problemas	5,3750	,7440
	Persuasão	5,0000	,7559
	Mediação	6,2500	,7071
	Autoridade Legítima	5,7500	1,0351
	Arbitragem	3,6250	1,0607
C	Solução de Problemas	5,3333	,6513
	Persuasão	5,2500	,7538
	Mediação	5,6667	,4924
	Autoridade Legítima	6,0833	,6686
	Arbitragem	3,4167	1,1645
D	Solução de Problemas	5,2857	,7559
	Persuasão	5,2857	,7559
	Mediação	5,7143	,7559
	Autoridade Legítima	6,0000	,5774
	Arbitragem	3,4286	,9759
E	Solução de Problemas	5,4000	,5477
	Persuasão	5,2000	,4472
	Mediação	5,4000	,5477
	Autoridade Legítima	6,0000	,0000
	Arbitragem	3,4000	,5477

Tabela 7 – Teste de normalidade das variáveis independentes da hipótese H1.1

	Competências Organizacionais de Resolução de Conflitos				
	Solução de Problemas	Persuasão	Mediação	Autoridade Legítima	Arbitragem
Simetria	-,341	-,236	-,218	,286	-,041
Curtose	-,625	-,629	-,096	-,979	-1,074
Z simetria	-,869	-,602	-,556	,729	-,104
Z curtose	-,797	-,802	-,122	-1,248	-1,369

## Hipótese H1.2

O quadro 19 apresenta as variáveis e indicadores utilizados na hipótese H1.2.

**Quadro 19 – Variáveis e indicadores utilizados na hipótese H1.2**

Variáveis	Indicadores
Influência do ambiente organizacional para o desenvolvimento das competências de resolução de conflitos: Solução de Problemas; Persuasão; Mediação; Autoridade Legítima e Arbitragem.	Influência do dinamismo no desenvolvimento da competência. Influência da complexidade no desenvolvimento da competência. Influência da disponibilidade recursos no desenvolvimento da competência.

As tabelas 8 e 9 descrevem, respectivamente: as variáveis e os testes de normalidade para cada competência organizacional de resolução de conflitos.

Tabela 8 – Caracterização das variáveis da hipótese H1.2 e de seus indicadores

		Competências de Resolução de Conflitos				
		Solução de Problemas	Persuasão	Mediação	Autoridade Legítima	Arbitragem
Influência do dinamismo no desenvolvimento da competência	Média	6,0256	6,1026	5,0513	6,0769	5,3590
	Intervalo Confiança 95%	5,8362	5,8820	4,8288	5,8491	5,0962
		6,2151	6,3231	5,2737	6,3047	5,6218
	Mediana	6,0000	6,0000	5,0000	6,0000	5,0000
	Desvio-Padrão	,5843	,6804	,6863	,7028	,8107
	Mínimo	5,00	5,00	4,00	5,00	4,00
	Máximo	7,00	7,00	6,00	7,00	7,00
Influência da complexidade no desenvolvimento da competência	Média	5,8462	6,1026	5,7692	5,0513	5,1538
	Intervalo Confiança 95%	5,6560	5,9397	5,5661	4,8552	4,9637
		6,0363	6,2654	5,9724	5,2473	5,3440
	Mediana	6,0000	6,0000	6,0000	5,0000	5,0000
	Desvio-Padrão	,5866	,5024	,6267	,6047	,5866
	Mínimo	5,00	5,00	5,00	4,00	4,00
	Máximo	7,00	7,00	7,00	6,00	6,00
Influência da disponibilidade e de recursos no desenvolvimento da competência	Média	4,8718	5,0000	5,0000	5,7436	5,0769
	Intervalo Confiança 95%	4,7025	4,8032	4,8032	5,4681	4,9044
		5,0410	5,1968	5,1968	6,0190	5,2495
	Mediana	5,0000	5,0000	5,0000	6,0000	5,0000
	Desvio-Padrão	,5221	,6070	,368	,8497	,5324
	Mínimo	4,00	4,00	,6070	4,00	4,00
	Máximo	6,00	6,00	4,00	7,00	6,00
Influência do ambiente organizacional no desenvolvimento da competência	Média	5,5812	5,7350	5,2735	5,6239	5,1966
	Intervalo Confiança 95%	5,5123	5,6485	5,1658	5,5098	5,0865
		5,6501	5,8216	5,3812	5,7380	5,3067
	Mediana	5,6667	5,6667	5,3333	5,6667	5,3333
	Desvio-Padrão	,2124	,2669	,3322	,3519	,3396
	Mínimo	5,33	5,33	4,67	5,00	4,67
	Máximo	6,00	6,33	5,67	6,33	5,67



**Tabela 9 – Teste da normalidade das variáveis da hipótese H1.2 e de seus indicadores**  
**Competências de Resolução de Conflitos**

		Competências de Resolução de Conflitos				
		Solução de Problemas	Persuasão	Mediação	Autoridade Legítima	Arbitragem
Influência do dinamismo no desenvolvimento da competência	Simetria	,000	-,128	-,065	-,108	,484
	Curtose	,171	-,738	-,769	-,884	-,064
	$z_{\text{simetria}}$	,000	-,326	-,166	-,275	1,234
	$z_{\text{curtose}}$	,218	-,941	-,980	-1,127	-,082
Influência da complexidade no desenvolvimento da competência	Simetria	,024	,220	,204	-,018	-,024
	Curtose	-,069	1,092	-,496	-,070	-,069
	$z_{\text{simetria}}$	,061	,561	,520	-,046	-,061
	$z_{\text{curtose}}$	-,088	1,392	-,632	-,089	-,069
Influência da disponibilidade e de recursos no desenvolvimento da competência	Simetria	-,182	,000	,000	-,282	,091
	Curtose	,683	-,073	-,073	-,378	,763
	$z_{\text{simetria}}$	-,464	,000	,000	-,719	,232
	$z_{\text{curtose}}$	,871	-,093	-,093	-,482	,973
Influência do ambiente organizacional no desenvolvimento da competência	Simetria	,271	,577	-,293	,409	-,335
	Curtose	-,574	,275	-,998	,015	-,960
	$z_{\text{simetria}}$	,691	1,471	-,747	1,043	-,854
	$z_{\text{curtose}}$	-,732	,351	-1,272	,019	-1,224

## Hipótese H2.1

O quadro 20 apresenta as variáveis e indicadores utilizados na hipótese H2.1.

**Quadro 20 – Variáveis e indicadores utilizados na hipótese H2.1**

Variáveis	Indicadores
Vantagem competitiva das competências de resolução de conflitos: Solução de Problemas; Persuasão; Mediação; Autoridade Legítima e Arbitragem.	Efeito da competência no custo/faturamento. Efeito da competência em afastar ameaças. Efeito da competência em capitalizar oportunidades.

As tabelas 10 e 11 descrevem, respectivamente: as variáveis e os testes de normalidade para cada competência organizacional de resolução de conflitos.

Tabela 10 – Caracterização das variáveis da hipótese H2.1 e de seus indicadores

		Competências de Resolução de Conflitos				
		Solução de Problemas	Persuasão	Mediação	Autoridade Legítima	Arbitragem
Efeito da competência no custo/faturamento	Média	6,0513	6,0256	5,0513	5,2308	4,5385
	Intervalo Confiança 95%	5,8288	5,8090	4,8416	4,9480	4,2719
		6,2737	6,2423	5,2610	5,5136	4,8050
	Mediana	6,0000	6,0000	5,0000	5,0000	5,0000
	Desvio-Padrão	,6863	,6684	,6468	,8724	,8223
	Mínimo	5,00	5,00	4,00	4,00	3,00
	Máximo	7,00	7,00	6,00	7,00	6,00
Efeito da competência em afastar ameaças	Média	5,0513	4,9231	5,1282	5,2821	4,9744
	Intervalo Confiança 95%	4,8288	4,6953	4,9029	4,9945	4,7335
		5,2737	5,1509	5,3535	5,5696	5,2152
	Mediana	5,0000	5,0000	5,0000	5,0000	5,0000
	Desvio-Padrão	,6863	,7028	,6951	,8870	,7429
	Mínimo	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
	Máximo	6,00	6,00	6,00	7,00	6,00
Efeito da competência em capitalizar oportunidades	Média	5,8205	5,6410	5,0513	5,2821	4,8974
	Intervalo Confiança 95%	5,6256	5,3484	4,8416	4,9945	4,6769
		6,0155	5,9337	5,2610	5,5696	5,1180
	Mediana	6,0000	6,0000	5,0000	5,0000	5,0000
	Desvio-Padrão	,6014	,9028	,6468	,8870	,6804
	Mínimo	5,00	4,00	4,00	4,00	4,00
	Máximo	7,00	7,00	6,00	7,00	6,00
Vantagem competitiva da competência	Média	5,6410	5,5299	5,0769	5,2650	4,8034
	Intervalo Confiança 95%	5,4895	5,3948	4,9860	5,0362	4,6251
		5,7926	5,6651	5,1679	5,4937	4,9817
	Mediana	5,6667	5,6667	5,0000	5,3333	5,0000
	Desvio-Padrão	,4676	,4169	,2806	,7058	,5499
	Mínimo	5,00	4,67	4,67	4,00	4,00
	Máximo	6,33	6,33	5,67	6,67	5,67

Tabela 11 – Teste de normalidade das variáveis da hipótese H2.1

		Competências Organizacionais de Resolução de Conflitos				
		Solução de Problemas	Persuasão	Mediação	Autoridade Legítima	Arbitragem
Efeito da competência no custo/faturamento	Simetria	-,065	-,028	-,046	,522	-,129
	Curtose	-,769	-,632	-,463	-,161	-,380
	$z_{\text{simetria}}$	-,166	-,071	-,117	1,331	-,329
	$z_{\text{curtose}}$	-,980	-,806	-,590	-,205	-,484
Efeito da competência em afastar ameaças	Simetria	-,065	,108	-,177	,351	,042
	Curtose	-,769	-,884	-,839	-,438	-1,130
	$z_{\text{simetria}}$	-,166	,275	-,451	,895	,107
	$z_{\text{curtose}}$	-,980	-1,127	-1,070	-,558	-1,440
Efeito da competência em capitalizar oportunidades	Simetria	,080	-,107	-,046	,351	,128
	Curtose	-,248	-,686	-,463	-,438	-,738
	$z_{\text{simetria}}$	,204	-,273	-,117	,895	,326
	$z_{\text{curtose}}$	-,316	-,874	-,590	-,558	-,941
Vantagem competitiva da competência	Simetria	,083	-,257	,646	,109	-,148
	Curtose	-1,223	,516	,154	,084	-1,223
	$z_{\text{simetria}}$	,212	-,655	1,647	,278	-,377
	$z_{\text{curtose}}$	-1,559	,658	,196	,107	-1,559

### Hipótese H2.2

O quadro 21 apresenta as variáveis e indicadores utilizados na hipótese H2.2.

Quadro 21 – Variáveis e indicadores utilizados na hipótese H2.2

Variáveis	Indicadores
Sustentabilidade das competências de resolução de conflitos: Solução de Problemas; Persuasão; Mediação; Autoridade Legítima e Arbitragem.	Inexistência da competência nos concorrentes. Desempenho da organização nesta competência. Dificuldade de reconhecimento da competência. Demora na imitação da competência. Custo para imitação da competência. Demora na depreciação da competência. Impossibilidade de substituição da competência.

As tabelas 12 e 13 descrevem, respectivamente: as variáveis e os testes de normalidade para cada competência organizacional de resolução de conflitos.

Tabela 12 – Caracterização das variáveis da hipótese H2.2

		Competências de Resolução de Conflitos				
		Solução de Problemas	Persuasão	Mediação	Autoridade Legítima	Arbitragem
Inexistência da competência nos concorrentes	Média	4,7949	4,1538	5,0769	2,9487	4,7179
	Intervalo Confiança 95%	4,6100	3,9124	4,8491	2,6083	4,5219
		4,9797	4,3953	5,3047	3,2891	4,9140
	Mediana	5,0000	4,0000	5,0000	3,0000	5,0000
	Desvio-Padrão	,5703	,7448	,7028	1,0500	,6047
	Mínimo	4,00	3,00	4,00	1,00	4,00
	Máximo	6,00	5,00	6,00	5,00	6,00
Desempenho da organização nesta competência	Média	4,9744	6,1282	4,1538	5,0256	4,0000
	Intervalo Confiança 95%	4,7849	5,9155	3,8905	4,7848	3,8178
		5,1638	6,3409	4,4172	5,2665	4,1822
	Mediana	5,0000	6,0000	4,0000	5,0000	4,0000
	Desvio-Padrão	,5843	,6561	,8124	,7429	,5620
	Mínimo	4,00	5,00	3,00	4,00	3,00
	Máximo	6,00	7,00	6,00	6,00	5,00
Dificuldade de reconhecimento da competência	Média	5,8205	5,6154	6,0000	2,3333	5,0513
	Intervalo Confiança 95%	5,6403	5,3731	5,8032	2,0518	4,8552
		6,0007	5,8577	6,1968	2,6149	5,2473
	Mediana	6,0000	6,0000	6,0000	2,0000	5,0000
	Desvio-Padrão	,5559	,7475	,6070	,8686	,6047
	Mínimo	5,00	4,00	5,00	1,00	4,00
	Máximo	7,00	7,00	7,00	4,00	6,00
Demora na imitação da competência	Média	5,8974	5,2308	5,9744	2,7179	4,9487
	Intervalo Confiança 95%	5,6647	4,9480	5,7709	2,5219	4,7527
		6,1302	5,5136	6,1778	2,9140	5,1448
	Mediana	6,0000	5,0000	6,0000	3,0000	5,0000
	Desvio-Padrão	,7180	,8724	,6277	,6047	,6047
	Mínimo	5,00	4,00	5,00	2,00	4,00
	Máximo	7,00	7,00	7,00	4,00	6,00
Custo para imitação da competência	Média	5,6154	4,1026	5,9744	3,7179	5,2051
	Intervalo Confiança 95%	5,3215	3,7634	5,7849	3,4304	4,9456
		5,9093	4,4417	6,1638	4,0055	5,4647
	Mediana	6,0000	4,0000	6,0000	4,0000	5,0000
	Desvio-Padrão	,9066	1,0462	,5843	,8870	,8006
	Mínimo	4,00	2,00	5,00	2,00	4,00
	Máximo	7,00	6,00	7,00	5,00	7,00

Tabela 12 (cont.) – Caracterização das variáveis da hipótese H2.2

		Competências de Resolução de Conflitos				
		Solução de Problemas	Persuasão	Mediação	Autoridade Legítima	Arbitragem
Demora na depreciação da competência	Média	5,0769	4,8205	5,1282	5,8205	4,2308
	Intervalo	4,9044	4,6256	4,9029	5,6256	4,0417
	Confiança 95%	5,2495	5,0155	5,3535	6,0155	4,4198
	Mediana	5,0000	5,0000	5,0000	6,0000	4,0000
	Desvio-Padrão	,5324	,6014	,6951	,6014	,5832
	Mínimo	4,00	4,00	4,00	5,00	3,00
	Máximo	6,00	6,00	6,00	7,00	5,00
Impossibilidade de substituição da competência	Média	6,0000	5,5385	5,0256	4,6923	5,0000
	Intervalo	5,8032	5,2332	4,8362	4,4330	4,7897
	Confiança 95%	6,1968	5,8437	5,2151	4,9516	5,2103
	Mediana	6,0000	5,0000	5,0000	5,0000	5,0000
	Desvio-Padrão	,6070	,9416	,5843	,7998	,6489
	Mínimo	5,00	4,00	4,00	3,00	4,00
	Máximo	7,00	7,00	6,00	6,00	6,00
Sustentabilidade da competência	Média	5,4542	5,0842	5,3333	3,8938	4,7363
	Intervalo	5,3888	4,9587	5,2565	3,7840	4,6509
	Confiança 95%	5,5196	5,2098	5,4102	4,0035	4,8216
	Mediana	5,5714	5,1429	5,4286	4,0000	4,7143
	Desvio-Padrão	,2017	,3874	,2371	,3386	,2633
	Mínimo	5,00	4,57	4,86	3,29	4,29
	Máximo	5,71	5,71	5,57	4,43	5,29

Observa-se na tabela 12 que a menor média para a sustentabilidade está associada às competências de Autoridade Legítima, Arbitragem e Persuasão.

Com relação à competência da Autoridade Legítima, percebe-se que a média de sua sustentabilidade diminuiu em função da percepção dos gestores de que esta competência existe moderadamente nos concorrentes; é fácil de ser reconhecida e possui baixo custo e tempo para imitação. No que se refere à competência de Persuasão, os fatores que fizeram diminuir a média de sua sustentabilidade se referem à percepção dos gestores de que esta competência existe moderadamente nos concorrentes e possui baixo custo e tempo de imitação. Quanto à competência de Arbitragem, os gestores expressaram sua percepção de que o desempenho das organizações nesta competência é pequeno e que sua depreciação é moderada.

Tabela 13 – Teste de normalidade das variáveis da hipótese H2.2

		Competências Organizacionais de Resolução de Conflitos				
		Solução de Problemas	Persuasão	Mediação	Autoridade Legítima	Arbitragem
Inexistência da competência nos concorrentes	Simetria	-,009	-,260	-,108	-,037	,205
	Curtose	-,116	-1,112	-,884	-,083	-,495
	Z simetria	-,023	-,663	-0,275	-0,094	0,523
	Z curtose	-,148	-1,418	-1,127	-0,106	-0,631
Desempenho da organização nesta competência	Simetria	,000	-,135	,636	-,042	,000
	Curtose	,171	-,578	,347	-1,130	,456
	Z simetria	,000	-,344	1,621	-0,107	0,000
	Z curtose	,218	-,737	0,442	-1,440	0,581
Dificuldade de reconhecimento da competência	Simetria	-,073	-,417	,000	,038	-,018
	Curtose	,093	,069	-,073	-,641	-,070
	Z simetria	-,186	-1,063	0,000	0,097	-0,046
	Z curtose	,119	,088	-0,093	-0,817	-0,089
Demora na imitação da competência	Simetria	,155	,271	,017	,205	,018
	Curtose	-,978	-,504	-,284	-,495	-,070
	Z simetria	,395	,691	0,043	0,523	0,046
	Z curtose	-1,247	-,642	-0,362	-0,631	-0,089
Custo para imitação da competência	Simetria	-,028	-,359	,000	-,351	,577
	Curtose	-,730	,079	,171	-,438	,275
	Z simetria	-,071	-,915	0,000	-0,895	1,471
	Z curtose	-,931	,101	0,218	-0,558	0,351
Demora na depreciação da competência	Simetria	,091	,080	-,177	,080	-,060
	Curtose	,763	-,248	-,839	-,248	-,280
	Z simetria	,232	,204	-0,451	0,204	-0,153
	Z curtose	,973	-,316	-1,070	-0,316	-0,357
Impossibilidade de substituição da competência	Simetria	,000	,282	,000	,302	,000
	Curtose	-,073	-,867	,171	-,789	-,471
	Z simetria	,000	,719	0,000	0,770	0,000
	Z curtose	-,093	-1,105	0,218	-1,006	-0,600
Sustentabilidade da competência	Simetria	-,690	,335	-,638	-,435	,108
	Curtose	-,145	-1,309	-,673	-,605	-,782
	Z simetria	-1,759	,854	-1,627	-1,109	0,275
	Z curtose	-,185	-1,669	-0,858	-0,771	-0,997

### Hipótese H2.3

O quadro 22 apresenta as variáveis e indicadores utilizados na hipótese H2.3.

**Quadro22 – Variáveis e indicadores utilizados na hipótese H2.3**

Variáveis	Indicadores
Versatilidade das competências de resolução de conflitos: Solução de Problemas; Persuasão; Mediação; Autoridade Legítima e Arbitragem.	

As tabelas 14 e 15 descrevem, respectivamente: as variáveis e os testes de normalidade para cada competência organizacional de resolução de conflitos.

**Tabela 14 – Caracterização das variáveis da hipótese H2.3**

		Competências de Resolução de Conflitos				
		Solução de Problemas	Persuasão	Mediação	Autoridade Legítima	Arbitragem
Versatilidade da competência	Média	6,2308	6,2564	6,0256	6,2821	6,0000
	Intervalo	6,0417	6,0637	5,8222	6,0860	5,7897
	Confiança 95%	6,4198	6,4492	6,2291	6,4781	6,2103
	Mediana	6,0000	6,0000	6,0000	6,0000	6,0000
	Desvio-Padrão	,5832	,5946	,6277	,6047	,6489
	Mínimo	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
	Máximo	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00

**Tabela 15 – Teste de normalidade das variáveis da hipótese H2.3**

		Competências Organizacionais de Resolução de Conflitos				
		Solução de Problemas	Persuasão	Mediação	Autoridade Legítima	Arbitragem
Versatilidade da competência	Simetria	-,060	-,131	-,017	-,205	,000
	Curtose	-,280	-,405	-,284	-,495	-,471
	z simetria	-0,153	-0,334	-0,043	-0,523	0,000
	z curtose	-0,357	-0,516	-0,362	-0,631	-0,600



### Hipótese H3

O quadro 23 apresenta as variáveis e indicadores utilizados na hipótese H3.

**Quadro 23 – Variáveis e indicadores utilizados na hipótese H3**

Variáveis		Indicadores
Dependente.	Racionalidade limitada.	Busca de informações. Avaliação da informação. Foco informações relevantes.
Independentes.	Competência de Solução de Problemas. Competência de Persuasão. Competência de Mediação. Competência de Autoridade Legítima. Competência de Arbitragem.	

As tabelas 16 e 17 descrevem, respectivamente, a variável dependente e seus indicadores e os testes de normalidade das variáveis dependentes e seus indicadores. A caracterização das variáveis independentes e seus testes de normalidade já foram exibidos nas tabelas 5 e 7.

Tabela 16 – Caracterização da variável dependente da hipótese H3 e seus indicadores

Variável e seus Indicadores	Estatística	
Busca de informações	Média	5,9231
	Intervalo Confiança 95%	5,7505 6,0956
	Mediana	6,0000
	Desvio-Padrão	,5324
	Mínimo	5,00
	Máximo	7,00
Avaliação da informação	Média	4,8718
	Intervalo Confiança 95%	4,6591 5,0845
	Mediana	5,0000
	Desvio-Padrão	,6561
	Mínimo	4,00
	Máximo	6,00
Foco nas informações relevantes	Média	4,9744
	Intervalo Confiança 95%	4,7849 5,1638
	Mediana	5,0000
	Desvio-Padrão	,5843
	Mínimo	4,00
	Máximo	6,00
Racionalidade limitada	Média	5,2564
	Intervalo Confiança 95%	5,1242 5,3887
	Mediana	5,3333
	Desvio-Padrão	,4080
	Mínimo	4,67
	Máximo	6,00

Tabela 17 – Teste de normalidade da variável dependente da hipótese H3 e seus indicadores

Variável e seus Indicadores	Estatística	
	Busca de informações	Simetria
Curtose		,763
$z_{\text{simetria}}$		-0,232
$z_{\text{curtose}}$		0,973
Avaliação da informação	Simetria	,135
	Curtose	-,578
	$z_{\text{simetria}}$	0,344
	$z_{\text{curtose}}$	-0,737
Foco nas informações relevantes	Simetria	,000
	Curtose	,171
	$z_{\text{simetria}}$	0,000
	$z_{\text{curtose}}$	0,218
Racionalidade limitada	Simetria	,377
	Curtose	-,235
	$z_{\text{simetria}}$	0,961
	$z_{\text{curtose}}$	-0,300

#### Hipótese H4

O quadro 24 apresenta as variáveis e indicadores utilizados na hipótese H4.

Quadro 24 – Variáveis e indicadores utilizados na hipótese H4

Variáveis		Indicadores
Dependente.	Comportamento político.	Táticas de poder. Oportunismo. Manipulação da informação. Manipulação de redes.
Independentes.	Competência de Solução de Problemas. Competência de Persuasão. Competência de Mediação. Competência de Autoridade Legítima. Competência de Arbitragem.	

As tabelas 18 e 19 descrevem, respectivamente, a variável dependente e seus indicadores, e os testes de normalidade. A caracterização das variáveis independentes e seus testes de normalidade já foram exibidos nas tabelas 5 e 7.

Tabela 18 – Caracterização da variável dependente da hipótese H4 e seus indicadores

Variável e seus Indicadores	Estatística	
Táticas de poder	Média	5,7949
	Intervalo	5,5696
	Confiança 95%	6,0202
	Mediana	6,0000
	Desvio-Padrão	,6951
	Mínimo	4,00
Oportunismo	Máximo	7,00
	Média	5,6923
	Intervalo	5,4800
	Confiança 95%	5,9047
	Mediana	6,0000
	Desvio-Padrão	,6551
Manipulação da informação	Mínimo	4,00
	Máximo	7,00
	Média	5,5897
	Intervalo	5,3463
	Confiança 95%	5,8332
	Mediana	6,0000
Manipulação de redes	Desvio-Padrão	,7511
	Mínimo	4,00
	Máximo	7,00
	Média	5,5385
	Intervalo	5,3586
	Confiança 95%	5,7183
Comportamento Político	Mediana	6,0000
	Desvio-Padrão	,5547
	Mínimo	5,00
	Máximo	7,00
	Média	5,7538
	Intervalo	5,6905
	Confiança 95%	5,8172
	Mediana	6,0000
	Desvio-Padrão	,1955
	Mínimo	5,50
	Máximo	6,50

Tabela 19 – Teste de normalidade da variável dependente da hipótese H4 e de seus indicadores

Variável e seus Indicadores	Estatística	
	Táticas de poder	Simetria
	Curtose	0,096
	$z_{\text{simetria}}$	-0,497
	$z_{\text{curtose}}$	0,122
Oportunismo	Simetria	-0,179
	Curtose	0,121
	$z_{\text{simetria}}$	-0,456
	$z_{\text{curtose}}$	0,154
Manipulação da informação	Simetria	0,07
	Curtose	-0,248
	$z_{\text{simetria}}$	0,178
	$z_{\text{curtose}}$	-0,316
Manipulação de redes	Simetria	0,329
	Curtose	-0,966
	$z_{\text{simetria}}$	0,839
	$z_{\text{curtose}}$	-1,231
Comportamento político	Simetria	0,650
	Curtose	-0,852
	$z_{\text{simetria}}$	1,657
	$z_{\text{curtose}}$	-1,086

## Hipótese H5

O quadro 25 apresenta as variáveis e indicadores utilizados na hipótese H5.

**Quadro 25 – Variáveis e indicadores utilizados na hipótese H5**

Variáveis		Indicadores
Dependente.	Compreensão.	Desvio padrão da preocupação com a redução de custo. Desvio padrão da preocupação com a anulação de custo. Desvio padrão da preocupação com o aumento de faturamento. Desvio padrão da preocupação com os benefícios estratégicos. Desvio padrão da preocupação com os benefícios intangíveis.
Independentes.	Comportamento político.	Táticas de poder. Oportunismo. Manipulação da informação. Manipulação de redes.
	Racionalidade limitada.	Busca de informações. Avaliação da informação. Foco informações relevantes.

As tabelas 20 e 21 descrevem, respectivamente, a variável dependente e seus indicadores, e os testes de normalidade. A caracterização das variáveis independentes e seus testes de normalidade já foram exibidos nas tabelas 16, 17, 18 e 19.

Tabela 20 – Caracterização da variável dependente da hipótese H5 e seus indicadores

Tópico	Preocupação com o Tópico		Desvio Padrão da Preocupação com o Tópico	
Redução de custo	Média	5,4103	Média	,9171
	Intervalo Confiança 95%	5,1062	Intervalo Confiança 95%	,8510
		5,7143		,9832
	Mediana	5,0000	Mediana	,9700
	Desvio-Padrão	,9380	Desvio-Padrão	,2040
	Mínimo	4,00	Mínimo	,55
Máximo	7,00	Máximo	1,21	
Anulação de custo	Média	5,5385	Média	,8552
	Intervalo Confiança 95%	5,2617	Intervalo Confiança 95%	,7961
		5,8152		,9144
	Mediana	6,0000	Mediana	,7930
	Desvio-Padrão	,8537	Desvio-Padrão	,1825
	Mínimo	4,00	Mínimo	,55
Máximo	7,00	Máximo	1,13	
Aumento de faturamento	Média	5,4615	Média	,8165
	Intervalo Confiança 95%	5,1750	Intervalo Confiança 95%	,7681
		5,7481		,8648
	Mediana	5,0000	Mediana	,7785
	Desvio-Padrão	,8840	Desvio-Padrão	,1492
	Mínimo	4,00	Mínimo	,55
Máximo	7,00	Máximo	1,06	
Benefícios estratégicos	Média	5,9231	Média	,6761
	Intervalo Confiança 95%	5,6953	Intervalo Confiança 95%	,6363
		6,1509		,7158
	Mediana	6,0000	Mediana	,7100
	Desvio-Padrão	,7028	Desvio-Padrão	,1226
	Mínimo	5,00	Mínimo	,48
Máximo	7,00	Máximo	,82	
Benefícios intangíveis	Média	5,7692	Média	,7290
	Intervalo Confiança 95%	5,5175	Intervalo Confiança 95%	,7082
		6,0210		,7498
	Mediana	6,0000	Mediana	,7000
	Desvio-Padrão	,7767	Desvio-Padrão	,0641
	Mínimo	4,00	Mínimo	,64
Máximo	7,00	Máximo	,82	
Compreensão			Média	1,2849
			Intervalo Confiança 95%	1,2150
				1,3547
			Mediana	1,3006
			Desvio-Padrão	,2155
			Mínimo	,99
		Máximo	1,73	

Tabela 21 – Teste de normalidade da variável dependente da hipótese H5 e de seus indicadores

Tópico	Preocupação com o Tópico		Desvio Padrão da Preocupação com o Tópico	
Redução de custo	Simetria	0,072	Simetria	-0,267
	Curtose	-0,8	Curtose	-0,643
	$z_{\text{simetria}}$	0,184	$z_{\text{simetria}}$	-0,681
	$z_{\text{curtose}}$	-1,020	$z_{\text{curtose}}$	-0,820
Anulação de custo	Simetria	0,008	Simetria	0,055
	Curtose	-0,515	Curtose	-0,834
	$z_{\text{simetria}}$	0,020	$z_{\text{simetria}}$	0,140
	$z_{\text{curtose}}$	-0,656	$z_{\text{curtose}}$	-1,063
Aumento de faturamento	Simetria	0,364	Simetria	0,052
	Curtose	-0,548	Curtose	-0,134
	$z_{\text{simetria}}$	0,928	$z_{\text{simetria}}$	0,133
	$z_{\text{curtose}}$	-0,699	$z_{\text{curtose}}$	-0,171
Benefícios estratégicos	Simetria	0,108	Simetria	-0,601
	Curtose	-0,884	Curtose	-1,153
	$z_{\text{simetria}}$	0,275	$z_{\text{simetria}}$	-1,532
	$z_{\text{curtose}}$	-1,127	$z_{\text{curtose}}$	-1,470
Benefícios intangíveis	Simetria	0,08	Simetria	-0,007
	Curtose	-0,643	Curtose	-1,367
	$z_{\text{simetria}}$	0,204	$z_{\text{simetria}}$	-0,018
	$z_{\text{curtose}}$	-0,820	$z_{\text{curtose}}$	-1,743
Compreensão			Simetria	0,709
			Curtose	0,323
			$z_{\text{simetria}}$	1,808
			$z_{\text{curtose}}$	0,412



## Hipótese H6

O quadro 26 apresenta as variáveis e indicadores utilizados na hipótese H6.

**Quadro 26 – Variáveis e indicadores utilizados na hipótese H6**

Variáveis		Indicadores
Dependente.	Comprometimento.	Satisfação. Identificação. Envolvimento.
Independentes.	Comportamento político.	Táticas de poder. Oportunismo. Manipulação da informação. Manipulação de redes.
	Racionalidade limitada.	Busca de informações. Avaliação da informação. Foco informações relevantes.

As tabelas 22 e 23 descrevem, respectivamente, a variável dependente e seus indicadores, e os testes de normalidade. A caracterização das variáveis independentes e seus testes de normalidade já foram exibidos nas tabelas 16, 17, 18, e 19.

Tabela 22 – Caracterização da variável dependente da hipótese H6 e seus indicadores

Variável e seus Indicadores	Estatística	
Satisfação	Média	5,0000
	Intervalo Confiança 95%	4,8032 5,1968
	Mediana	5,0000
	Desvio-Padrão	,6070
	Mínimo	4,00
	Máximo	6,00
Identificação	Média	5,8205
	Intervalo Confiança 95%	5,6403 6,0007
	Mediana	6,0000
	Desvio-Padrão	,5559
	Mínimo	5,00
	Máximo	7,00
Envolvimento	Média	6,0000
	Intervalo Confiança 95%	5,8032 6,1968
	Mediana	6,0000
	Desvio-Padrão	,6070
	Mínimo	5,00
	Máximo	7,00
Comprometimento	Média	5,5000
	Intervalo Confiança 95%	5,3032 5,6968
	Mediana	5,5000
	Desvio-Padrão	,6070
	Mínimo	4,50
	Máximo	6,50

Tabela 23 – Teste de normalidade da variável dependente da hipótese H6 e de seus indicadores

Variável e seus Indicadores	Estatística	
	Satisfação	Simetria
Curtose		-0,073
$z_{\text{simetria}}$		0,000
$z_{\text{curtose}}$		-0,093
Identificação	Simetria	-0,073
	Curtose	0,093
	$z_{\text{simetria}}$	-0,186
	$z_{\text{curtose}}$	0,119
Envolvimento	Simetria	0
	Curtose	-0,073
	$z_{\text{simetria}}$	0,000
	$z_{\text{curtose}}$	-0,093
Comprometimento	Simetria	0
	Curtose	-0,073
	$z_{\text{simetria}}$	0,000
	$z_{\text{curtose}}$	-0,093

### 5.5.3 Exame das Relações entre Variáveis

A análise da linearidade das relações entre as variáveis dependentes e independentes (expostas no quadro 17), utilizadas nas análises de regressão desta pesquisa, foi realizada a partir da matriz de dispersão das variáveis envolvidas em cada regressão. A matriz de dispersão apresenta os gráficos de dispersão para todas as combinações das variáveis de interesse (HAIR et al., 1995). No caso do software SPSS, utilizado para análise de dados desta pesquisa, a matriz é exibida com o nome das variáveis na diagonal. Nas porções superior e inferior da matriz, o software mostra os gráficos de dispersão das possíveis combinações das variáveis duas a duas. Qualquer padrão curvilíneo consistente em um gráfico de dispersão indica a ausência de relação linear (HAIR et al., 1995).

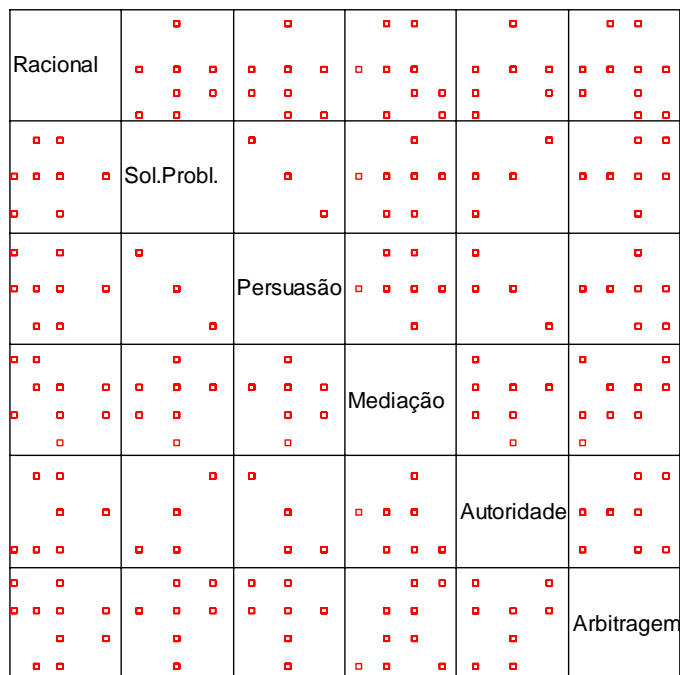
Buscando-se aprofundar o estudo das relações existentes entre as variáveis pesquisadas, de forma a subsidiar as análises de regressão, também foram calculados os coeficientes de correlação de Pearson das variáveis cujas relações foram estabelecidas como lineares.

Vale a pena destacar que as relações estudadas atenderam ao pressuposto da linearidade, de acordo com o resultado da análise gráfica, que se vê a seguir, para cada hipótese estatística

que utilizou a técnica de regressão. Os coeficientes de correlação de Pearson para essas relações também são apresentados.

### Hipótese H3

O quadro 23 contém as variáveis utilizadas na hipótese H3. A figura 11 mostra matriz de dispersão dessas variáveis.



**Figura 11 – Matriz de dispersão das variáveis da hipótese H3**

Observa-se na figura 11 que não ocorrem padrões curvilíneos nos gráficos de dispersão das combinações das variáveis. Ou os gráficos apresentam relações nulas entre as variáveis, como no caso da relação entre as variáveis: Racionalidade e Competência de Solução de Problemas. Ou lineares, como no caso da relação entre as variáveis: Competência de Solução de Problemas e Competência de Persuasão.

Os coeficientes de correlação de Pearson para as combinações possíveis das variáveis da hipótese H3 estão na tabela 24.

Tabela 24 – Correlações entre as variáveis da hipótese H3

		Racionalidade	Solução de Problemas	Persuasão	Mediação	Autoridade Legítima	Arbitragem
<b>Racionalidade</b>	Correlação de Pearson	1,000					
	Sig. (bicaudal)	.					
	N	39					
<b>Solução de Problemas</b>	Correlação de Pearson	,177	1,000				
	Sig. (bicaudal)	,281	.				
	N	39	39				
<b>Persuasão</b>	Correlação de Pearson	-,177	-1,000**	1,000			
	Sig. (bicaudal)	,281	,000	.			
	N	39	39	39			
<b>Mediação</b>	Correlação de Pearson	-,269	,237	-,237	1,000		
	Sig. (bicaudal)	,098	,146	,146	.		
	N	39	39	39	39		
<b>Autoridade Legítima</b>	Correlação de Pearson	,399*	,842**	-,842**	-,194	1,000	
	Sig. (bicaudal)	,012	,000	,000	,236	.	
	N	39	39	39	39	39	
<b>Arbitragem</b>	Correlação de Pearson	-,181	,170	-,170	,191	,193	1,000
	Sig. (bicaudal)	,270	,302	,302	,244	,239	.
	N	39	39	39	39	39	39

\* Correlação é significativa no nível de 0,05 (bicaudal)

\*\* Correlação é significativa no nível de 0,01 (bicaudal)

Observa-se, na tabela 24, que a competência de Autoridade Legítima é a única competência de resolução de conflitos que se correlaciona positivamente, embora com pequena força de associação, com a racionalidade do processo decisório estratégico. O que parece indicar que essa competência de resolução de conflitos leva à ampliação moderada da atividade de busca e avaliação de informações. O que pode ser explicado pela necessidade de informações por parte do terceiro que tomará a decisão sobre o conflito e pelo envolvimento dos gestores nesse processo.

Destaque-se que a competência de Autoridade Legítima se mostrou correlacionada positivamente, com alta força de associação, com a competência de Solução de Problemas. O que permite levantar a hipótese de que a primeira é utilizada em conjunto com a última para resolver impasses, conforme percebido por Eisenhardt (1989a).

Já a competência de Persuasão mostrou-se negativamente correlacionada, com alta força de associação, com as competências de Solução de Problemas e Autoridade Legítima. O que é

esperado, uma vez que o comportamento político envolve motivos de competição e não cooperação (KELLEY, 1966; LAX; SEBENIUS, 1986; WALTON; MCKERSIE, 1965).

### Hipótese H4

O quadro 24 exhibe as variáveis usadas na hipótese H4. A figura 12 mostra a matriz de dispersão dessas variáveis.

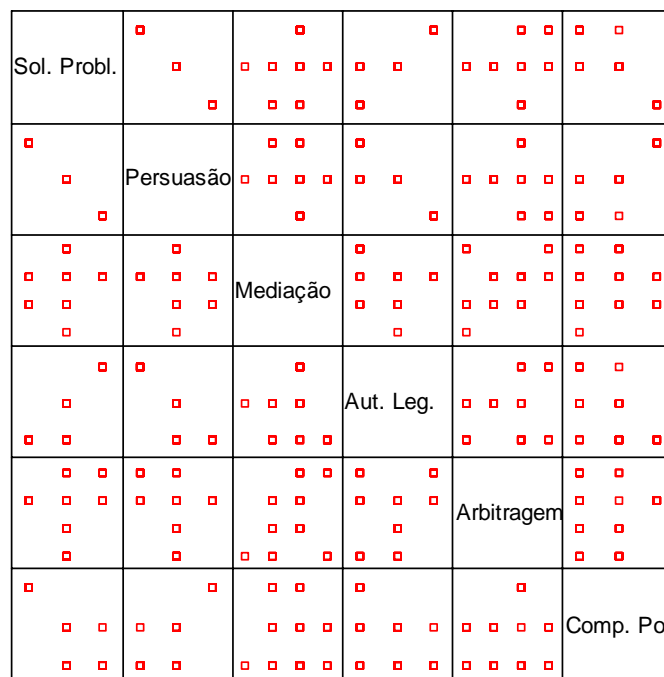


Figura 12 – Matriz de dispersão das variáveis da hipótese H4

Observa-se, na figura 12, que não ocorrem padrões curvilíneos nos gráficos de dispersão das combinações das variáveis. Ou os gráficos apresentam relações nulas entre as variáveis, como no caso da relação entre as variáveis: Comportamento Político e Competência de Mediação. Ou lineares, como no caso da relação entre as variáveis: Comportamento Político e Competência de Solução de Problemas.

Os coeficientes de correlação de Pearson para as combinações possíveis da variável dependente com as variáveis independentes associadas à hipótese H4 estão na tabela 25. Os coeficientes de correlação para as combinações possíveis das variáveis independentes,

competências de resolução de conflitos, já se viu na tabela 24 na análise das relações entre as variáveis associadas à hipótese H3.

**Tabela 25 – Correlações entre as variáveis da hipótese H4**

		<b>Solução de Problemas</b>	<b>Persuasão</b>	<b>Mediação</b>	<b>Autoridade Legítima</b>	<b>Arbitragem</b>
<b>Comportamento Político</b>	Correlação de Pearson	-,721**	,721**	-,180	-,593**	,109
	Sig. (bicaudal)	,000	,000	,272	,000	,509
	N	39	39	39	39	39

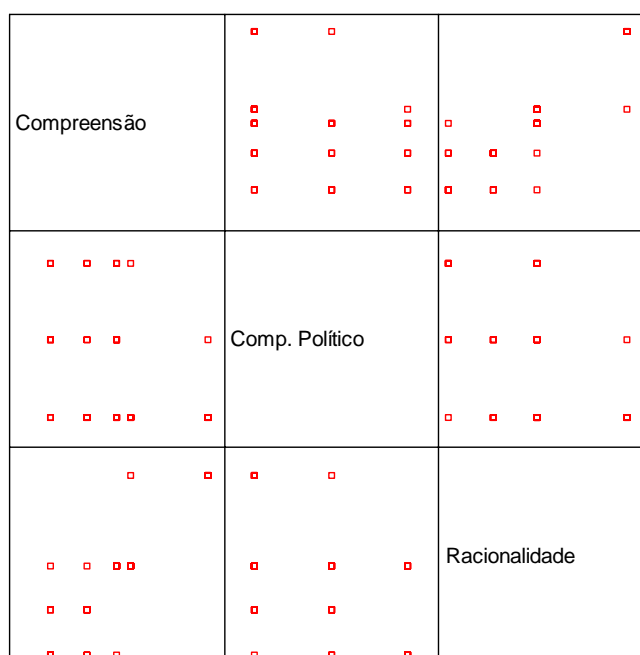
\*\* Correlação é significativa no nível de 0,01 (bicaudal).

Observa-se, na tabela 25, que o comportamento político se correlaciona positivamente, com alta força de associação, com a competência de Persuasão e negativamente com as competências de Solução de Problemas e Autoridade Legítima. Esse resultado é coerente com a correlação negativa encontrada entre a competência de Persuasão e as competências de Solução de Problemas e Autoridade Legítima na análise das relações entre as variáveis da hipótese 3. Esses resultados mostram o motivo competitivo envolvido na competência de Persuasão e o motivo cooperativo envolvido nas competências de Solução de Problemas e Autoridade Legítima (KELLEY, 1966; LAX; SEBENIUS, 1986; WALTON; MCKERSIE, 1965).

Ainda, vê-se, na tabela 25, que as competências de Mediação e Arbitragem não se correlacionaram com o comportamento político. O que parece revelar que o envolvimento de um terceiro no processo de resolução de conflitos, seja na facilitação do processo, ou na definição dos resultados, não afeta o nível de atividade política.

### **Hipótese H5**

O quadro 25 apresenta as variáveis usadas na hipótese H5. A figura 13 mostra a matriz de dispersão dessas variáveis.



**Figura 13 – Matriz de dispersão das variáveis da hipótese H5**

Nota-se, na figura 13, que não ocorrem padrões curvilíneos nos gráficos de dispersão das combinações das variáveis. Os coeficientes de correlação de Pearson para as combinações possíveis das variáveis associadas à hipótese H5 são encontrados na tabela 26.

**Tabela 26 – Correlações entre as variáveis da hipótese H5**

		Compreensão	Comportamento Político	Racionalidade
<b>Compreensão</b>	Correlação de Pearson	1,000		
	Sig. (bicaudal)	,		
	N	39		
<b>Comportamento Político</b>	Correlação de Pearson	-,318*	1,000	
	Sig. (bicaudal)	,049	,	
	N	39	39	
<b>Racionalidade</b>	Correlação de Pearson	,860**	-,425**	1,000
	Sig. (bicaudal)	,000	,007	,
	N	39	39	39

\* Correlação é significativa no nível de 0,05 (bicaudal)

\*\* Correlação é significativa no nível de 0,01 (bicaudal)

Observa-se, na tabela 26, que a compreensão da decisão pelos gestores se correlaciona positivamente, com alta força de associação, com a racionalidade. O que indica que o aumento da busca e avaliação de informações leva à maior compreensão da decisão. Esse



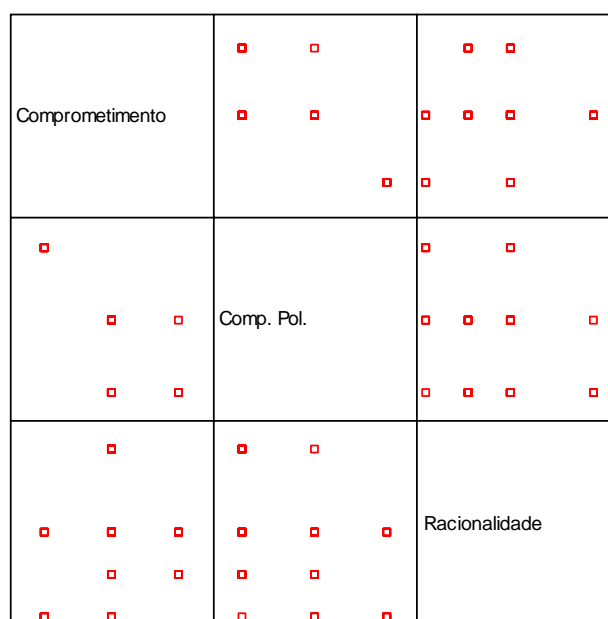
resultado é coerente com os trabalhos anteriores de Child (1975) e Mintzberg (1978) que sustentam que a racionalidade influencia a percepção dos gestores.

Já a atividade política correlacionou-se negativamente, embora com força de associação pequena, com a compreensão da decisão. Esse resultado é coerente com o trabalho anterior de Hambrick (1981) que mostrou que a atividade política, também, influencia as percepções dos gestores. E permite que se pense que a atividade política no processo decisório diminui a compreensão, vinculando-se à dimensão do conflito que atenua o consenso (JEHN, 1992; PINKLEY, 1990; PONDY, 1969; WALL; NOLAN, 1987; AMASON, 1996).

Destaque-se, na tabela 26, a correlação negativa e moderada entre a racionalidade e o comportamento político. Esse resultado corrobora as posições de Pfeffer (1981), Janis (1989), e Pettigrew (1973) de que o processo decisório pode ser político ou racional, mas não ambos simultaneamente. Porém, contrasta com a conclusão de Dean e Sharfman (1993) de que o comportamento político e a racionalidade são dimensões independentes do processo de tomada de decisão estratégica. Esse resultado leva à necessidade de mais investigação sobre a relação entre a racionalidade e o comportamento político no processo decisório estratégico, inclusive comparando-se setores caracterizados por ambientes organizacionais com características distintas.

### **Hipótese H6**

O quadro 26 apresenta as variáveis e indicadores utilizados na hipótese H6. A figura 14 mostra a matriz de dispersão dessas variáveis.



**Figura 14 – Matriz de dispersão das variáveis da hipótese H6**

Constata-se, na figura 14, que não ocorrem padrões curvilíneos nos gráficos de dispersão das combinações das variáveis. Os coeficientes de correlação de Pearson para as combinações possíveis das variáveis associadas à hipótese H6 são mostrados na tabela 27.

**Tabela 27 – Correlações entre as variáveis da hipótese H6**

		Comprometimento	Comportamento Político	Racionalidade
Comprometimento	Correlação de Pearson	1,000		
	Sig. (bicaudal)	,		
	N	39		
Comportamento Político	Correlação de Pearson	-,721**	1,000	
	Sig. (bicaudal)	,000	,	
	N	39	39	
Racionalidade	Correlação de Pearson	,177	-,425**	1,000
	Sig. (bicaudal)	,281	,007	,
	N	39	39	39

\*\* Correlação é significativa no nível de 0,01 (bicaudal)

Observa-se, na tabela 27, que o comprometimento correlaciona-se negativamente, com alta força de associação, com o comportamento político. O que leva a se pensar que a atividade

política no processo decisório enfraquece o comprometimento, vinculando-se à dimensão do conflito que atenua o consenso (JEHN, 1992; PINKLEY, 1990; PONDY, 1969; WALL; NOLAN, 1987; AMASON, 1996).

Nota-se, ainda, na tabela 27, a ausência de correlação entre a atividade de busca e avaliação de informações e o comprometimento.

A correlação negativa moderada entre a racionalidade e comportamento político que aparece na tabela 27 já foi discutida na análise das relações entre as variáveis associadas à hipótese H5.

## 5.6 Análises de Significância Univariadas

Conforme estabelecido nas secções 3.4.1, Hipóteses e Técnicas Estatísticas, e 3.4.2, Procedimento para Teste das Hipóteses Estatísticas, as hipóteses H1.1, H1.2, H2.1, H2.2, e H2.3, serão testadas utilizando-se a técnica de análise de significância univariada. A hipótese nula é de que a média da população ( $\mu$ ) para a percepção sobre as proposições relativas a H1, H2.1, H2.2 e H2.3, não será diferente de 5,0. E a hipótese alternativa é de que a média será maior que 5,0. Segue-se a formulação estatística do teste de hipótese para H1.1, H1.2, H2.1, H2.2, e H2.3:

Hipótese de nulidade:  $\mu = 5$ .

Hipótese alternativa:  $\mu > 5$ .

Importante destacar que, quando se deseja verificar se determinado padrão máximo não foi superado, como no caso em questão, o teste de hipótese é unicaudal à direita.

Como as variáveis associadas às hipóteses H1.1, H1.2, H2.1, H2.2, e H2.3 são escalares e normais e a amostra é maior que 30, utilizou-se um procedimento de teste paramétrico. Pelo teorema do limite central, supondo-se a hipótese de nulidade verdadeira, a distribuição amostral da média  $\bar{X}$  das variáveis associadas a essas hipóteses aproxima-se de uma

distribuição normal com média  $\mu$  e desvio-padrão dado pela razão entre o quadrado do desvio-padrão amostral ( $S^2$ ) e o tamanho da amostra ( $n=39$ ), ou seja:

$$\bar{X} \approx N\left(\mu = 5; \frac{S^2}{39}\right)$$

Assim definiu-se como variável estatística para o teste de cada uma dessas hipóteses a variável  $z$  descrita a seguir, a qual apresenta distribuição normal reduzida com média zero e desvio-padrão 1:

$$z = \frac{\bar{X} - \mu}{\frac{S}{\sqrt{39}}} \approx N(0,1)$$

Como se estabeleceu o nível de significância em 0,05 para o teste, o  $z_{\text{crítico}}$  foi definido em 1,64.

Considerando-se:

$$z_{\text{observado}} = \frac{\bar{X}_{\text{observado}} - \mu}{\frac{S}{\sqrt{39}}}$$

Se  $z_{\text{observado}} > z_{\text{crítico}}$ , então, rejeita-se a hipótese de nulidade e aceita-se a hipótese alternativa, confirmando-se a hipótese de pesquisa. Caso  $z_{\text{observado}} \leq z_{\text{crítico}}$ , então a hipótese de nulidade não é rejeitada, não se confirmando a hipótese de pesquisa.

A seguir, são mostrados os resultados das análises de significância univariadas para cada uma das hipóteses H1.1, H1.2, H2.1, H2.2 e H2.3.

### 5.6.1 Hipótese H1.1

A hipótese de pesquisa H1.1 é apresentada a seguir, conforme estabelecida na seção 3.4.1, Hipóteses e Técnicas Estatísticas:

*H1.1 As organizações inseridas em ambientes DCM apresentam as competências organizacionais de resolução de conflitos.*

As variáveis utilizadas nessa hipótese são: as competências de resolução de conflitos -- Solução de Problemas, Persuasão, Mediação, Autoridade Legítima, e Arbitragem. Essas variáveis e seus respectivos testes de normalidade foram vistos na seção 5.5.2, Caracterização das Variáveis e Teste da Normalidade, no tópico Hipótese H1.1.

A tabela 28 descreve os testes de significância univariados para a existência das competências organizacionais de resolução de conflitos na população alvo.

**Tabela 28 – Teste de significância univariado da hipótese H1.1**

		Competências de Resolução de Conflitos				
		Solução de Problemas	Persuasão	Mediação	Autoridade Legítima	Arbitragem
Competência organizacional de resolução de conflitos	Média ( $\bar{X}_{observado}$ )	5,2821	5,2051	5,8718	5,8205	3,4872
	Desvio Padrão (S)	,6468	,6561	,7320	,7208	1,0227
	$Z_{observado}$	2,7237	1,9522	7,4377	7,1088	-9,2377
	$Z_{crítico}$ Significância (unicaudal à direita)	1,64 ,05	1,64 ,05	1,64 ,05	1,64 ,05	1,64 ,05
	Decisão	$\mu > 5$	$\mu > 5$	$\mu > 5$	$\mu > 5$	$\mu = 5$

Mostra-se, na tabela 28, que se rejeita a hipótese de nulidade e se aceita a hipótese alternativa de que a média das variáveis “existência das competências de resolução de conflitos” na população alvo é maior que 5, no nível de significância 0,05, para as competências: Solução de Problemas, Persuasão, Autoridade Legítima, e Mediação. No entanto, não se rejeita a hipótese de nulidade para a competência de resolução de conflitos por Arbitragem.

### 5.6.2 Hipótese H1.2

A hipótese de pesquisa H1.2 é mostrada a seguir, conforme estabelecida na seção 3.4.1, Hipóteses e Técnicas Estatísticas:

*H1.2 As dimensões ambientais dinamismo, complexidade e munificência, influenciam para o desenvolvimento das competências organizacionais de resolução de conflitos das organizações inseridas em ambientes DCM.*

As variáveis utilizadas nessa hipótese são: a influência do ambiente organizacional no desenvolvimento de cada competência de resolução de conflitos -- Solução de Problemas, Persuasão, Mediação, Autoridade Legítima, e Arbitragem. Essas variáveis, seus indicadores, e seus respectivos testes de normalidade foram apresentados na seção 5.5.2, Caracterização das Variáveis e Teste da Normalidade, no tópico Hipótese H1.2.

A tabela 29 descreve os testes de significância univariados para a influência do ambiente organizacional nas competências organizacionais de resolução de conflitos.

**Tabela 29 – Teste de significância univariado da hipótese H1.2**

		Competências de Resolução de Conflitos				
		Solução de Problemas	Persuasão	Mediação	Autoridade Legítima	Arbitragem
Influência do ambiente organizacional no desenvolvimento da competência	Média ( $\bar{X}_{observado}$ )	5,5812	5,7350	5,2735	5,6239	5,1966
	Desvio-Padrão (S)	,2124	,2669	,3322	,3519	,3396
	$Z_{observado}$	17,0885	17,1977	5,1415	11,0721	3,6153
	$Z_{crítico}$ Significância (unicaudal à direita)	1,64 ,05	1,64 ,05	1,64 ,05	1,64 ,05	1,64 ,05
	Decisão	$\mu > 5$	$\mu > 5$	$\mu > 5$	$\mu > 5$	$\mu > 5$

Verifica-se, na tabela 29, que se rejeita a hipótese de nulidade e se aceita a hipótese alternativa de que a média das variáveis “influência do ambiente organizacional no desenvolvimento de cada competência de resolução de conflitos” na população alvo é maior que 5, no nível de significância 0,05. Logo, a hipótese de pesquisa H1.2 é confirmada para todas as competências organizacionais de resolução de conflitos.

### **5.6.3 Hipótese H2.1**

A hipótese de pesquisa H2.1 é apresentada, a seguir, conforme estabelecida na seção 3.4.1, Hipóteses e Técnicas Estatísticas:

*H2.1 As competências organizacionais de resolução de conflitos das organizações inseridas em ambientes organizacionais DCM geram vantagem competitiva.*

As variáveis utilizadas nessa hipótese são: a vantagem competitiva das competências de resolução de conflitos -- Solução de Problemas, Persuasão, Mediação, Autoridade Legítima, e Arbitragem. Essas variáveis, seus indicadores e seus respectivos testes de normalidade foram vistos na seção 5.5.2, Caracterização das Variáveis e Teste da Normalidade, no tópico Hipótese H2.1.

A tabela 30 descreve os testes de significância univariados para as competências organizacionais de resolução de conflitos.

Tabela 30 – Teste de significância univariado da hipótese H2.1

		Competências de Resolução de Conflitos				
		Solução de Problemas	Persuasão	Mediação	Autoridade Legítima	Arbitragem
Vantagem competitiva da competência	Média ( $\bar{X}_{observado}$ )	5,6410	5,5299	5,0769	5,2650	4,8034
	Desvio Padrão (S)	,4676	,4169	,2806	,7058	,5499
	$Z_{observado}$	8,5608	7,9377	1,7115	2,3448	-2,2327
	$Z_{crítico}$ Significância (unicaudal à direita)	1,64 ,05	1,64 ,05	1,64 ,05	1,64 ,05	1,64 ,05
	Decisão	$\mu > 5$	$\mu > 5$	$\mu > 5$	$\mu > 5$	$\mu = 5$

Observa-se, na tabela 30, que se rejeita a hipótese de nulidade e se aceita a hipótese alternativa de que a média das variáveis “vantagem competitiva das competências de resolução de conflitos” na população alvo é maior que 5, no nível de significância 0,05, para as competências: Solução de Problemas, Persuasão, Autoridade Legítima e Mediação. No entanto, não se rejeita a hipótese de nulidade para a competência de resolução de conflitos por Arbitragem.

Logo, a hipótese de pesquisa H2.1 é confirmada para as competências de resolução de conflito exceto para a competência de Arbitragem.

Vale destacar que a vantagem competitiva da competência de Mediação, embora tenha sido confirmada, mostrou um  $Z_{observado}$  muito próximo ao limite de rejeição. Uma possível explicação para esse resultado é que as competências de Mediação e Arbitragem não se utilizam abrangentemente nas organizações pesquisadas.

#### 5.6.4 Hipótese H2.2

A hipótese de pesquisa H2.2 é apresentada, a seguir, conforme estabelecida na seção 3.4.1, Hipóteses e Técnicas Estatísticas:



*H2.2 As competências organizacionais de resolução de conflitos das organizações inseridas em ambientes organizacionais DCM são sustentáveis.*

As variáveis utilizadas nessa hipótese são: a sustentabilidade das competências de resolução de conflitos -- Solução de Problemas, Persuasão, Mediação, Autoridade Legítima, e Arbitragem. Essas variáveis, seus indicadores e seus respectivos testes de normalidade foram mostrados na seção 5.5.2, Caracterização das Variáveis e Teste da Normalidade, no tópico Hipótese H2.2.

A tabela 31 descreve os testes de significância univariados para as competências organizacionais de resolução de conflitos.

**Tabela 31 – Teste de significância univariado da hipótese H2.2**

		Competências de Resolução de Conflitos				
		Solução de Problemas	Persuasão	Mediação	Autoridade Legítima	Arbitragem
Sustentabilidade de da competência	Média ( $\bar{X}_{observado}$ )	5,4542	5,0842	5,3333	3,8938	4,7363
	Desvio-Padrão (S)	,2017	,3874	,2371	,3386	,2633
	$Z_{observado}$	14,0629	1,3573	8,7788	-20,4023	-6,2545
	$Z_{crítico}$ Significância (unicaudal à direita)	1,64 ,05	1,64 ,05	1,64 ,05	1,64 ,05	1,64 ,05
	Decisão	$\mu > 5$	$\mu = 5$	$\mu > 5$	$\mu = 5$	$\mu = 5$

Nota-se, na tabela 31, que se rejeita a hipótese de nulidade e se aceita a hipótese alternativa de que a média das variáveis “sustentabilidade das competências de resolução de conflitos” na população alvo é maior que 5, no nível de significância 0,05, para as competências: Solução de Problemas e Mediação. No entanto, não se rejeita a hipótese de nulidade para as competências de resolução de conflitos: Persuasão, Autoridade Legítima e Arbitragem.

Logo, a hipótese de pesquisa H2.2 é confirmada para as competências de Solução de Problemas e Mediação. E rejeitada para as demais competências.

Os fatores que levaram à rejeição da hipótese de sustentabilidade das competências de Persuasão, Autoridade Legítima e Arbitragem, podem ser observados na seção 5.5.2, Caracterização das Variáveis e Teste da Normalidade, no tópico Hipótese H2.2.

A competência de Persuasão é percebida pelos gestores como disponível nos concorrentes e de baixo custo de imitação. A Autoridade Legítima, também, é percebida como disponível nos concorrentes, fácil de ser reconhecida, com baixo custo e tempo de imitação.

Quanto à competência de Arbitragem, os gestores expressaram sua percepção de que o desempenho das organizações nessa competência é pequeno e sua depreciação é moderada.

### **5.6.5 Hipótese H2.3**

A hipótese de pesquisa H2.3 é vista, a seguir, conforme estabelecida na seção 3.4.1, Hipóteses e Técnicas Estatísticas:

*H2.3 As competências organizacionais de resolução de conflitos das organizações inseridas em ambientes organizacionais DCM são versáteis, ou seja, passíveis de serem transferidas, dentro da empresa, para outras áreas, produtos, serviços ou setores.*

As variáveis utilizadas, nessa hipótese, são: a versatilidade das competências de resolução de conflitos -- Solução de Problemas, Persuasão, Mediação, Autoridade Legítima e Arbitragem. Essas variáveis, seus indicadores e seus respectivos testes de normalidade foram apresentados na seção 5.5.2, Caracterização das Variáveis e Teste da Normalidade, no tópico Hipótese H2.3.

A tabela 32 descreve os testes de significância univariados para as competências organizacionais de resolução de conflitos.

Tabela 32 – Teste de significância univariado da hipótese H2.3

		Competências de Resolução de Conflitos				
		Solução de Problemas	Persuasão	Mediação	Autoridade Legítima	Arbitragem
Versatilidade da competência	Média ( $\bar{X}_{observado}$ )	6,2308	6,2564	6,0256	6,2821	6,0000
	Desvio-Padrão (S)	,5832	,5946	,6277	,6047	,6489
	$Z_{observado}$	13,1796	13,1958	10,2037	13,2408	9,6240
	$Z_{crítico}$ Significância (unicaudal à direita)	1,64 ,05	1,64 ,05	1,64 ,05	1,64 ,05	1,64 ,05
	Hipótese aceita	$\mu > 5$	$\mu > 5$	$\mu > 5$	$\mu > 5$	$\mu > 5$

Observa-se, na tabela 32, que se rejeita a hipótese de nulidade e se aceita a hipótese alternativa de que a média das variáveis “versatilidade das competências de resolução de conflitos” na população alvo é maior que 5, no nível de significância 0,05, para todas as competências de resolução de conflitos.

Logo, a hipótese de pesquisa H2.3 é confirmada para as competências de resolução de conflitos.

### 5.7 Análises de Regressão e Testes dos Pressupostos sobre suas Variáveis Estatísticas

Conforme estabelecido nas seções 3.4.1, Hipóteses e Técnicas Estatísticas, e 3.4.2, Procedimento para Teste das Hipóteses Estatísticas, as hipóteses H3, H4, H5, e H6, serão testadas utilizando-se a técnica de análise de regressão. As duas primeiras serão testadas via análise de regressão bivariada e as duas últimas via análise de regressão múltipla. Assim, na hipótese estatística, estabelece-se a hipótese nula de que o coeficiente de regressão ( $B$ ) será zero. E a hipótese alternativa de que o coeficiente de regressão será diferente de zero. Logo, se a hipótese de nulidade é rejeitada, aceita-se a hipótese alternativa, confirmando-se a hipótese de pesquisa.

Segue-se a formulação estatística do teste de hipótese para H3, H4, H5 e H6:

Hipótese de nulidade:  $B = 0$ .

Hipótese alternativa:  $B \neq 0$ .

Definiu-se como variável estatística para o teste de cada uma dessas hipóteses a variável  $T$ , calculada pela divisão do coeficiente de regressão ( $B$ ) por seu erro padrão ( $SE B$ ). Essa variável apresenta distribuição de Student com  $n-2$  graus de liberdade (STEVENSON, 1981). Como houve 39 respondentes, a variável possui distribuição de Student com 37 graus de liberdade. O software SPSS foi utilizado para calcular a estatística  $T$  e sua significância. Como o nível de significância escolhido foi  $\alpha = 0,05$ , se a significância de  $T$  for maior que esse valor, a hipótese nula é rejeitada, aceitando-se a hipótese alternativa e, portanto, confirmando-se a hipótese de pesquisa.

Conforme exposto na seção 3.4.2, Procedimento para Teste das Hipóteses Estatísticas, os pressupostos sobre a variável estatística da regressão: linearidade do fenômeno, homoscedasticidade dos resíduos, independência dos erros em relação à variável independente e a normalidade da distribuição dos resíduos foram testados a partir da análise gráfica dos resíduos, conforme Hair et al. (2005). Para cada regressão realizada, são apresentados respectivamente: a Distribuição de Frequência dos Resíduos Padronizados, o Gráfico de Probabilidade Normal de Resíduos de Regressão Padronizados e o Diagrama de Dispersão. O primeiro mostra a distribuição dos resíduos padronizados comparados com a curva de distribuição normal. O segundo compara os resíduos padronizados observados com os resíduos esperados a partir de uma distribuição normal. E o último, compara os valores previstos padronizados da variável dependente em relação aos resíduos padronizados a partir da equação de regressão.

Vale a pena destacar que as análises de regressão que foram realizadas utilizaram no máximo duas variáveis independentes. Como o tamanho da amostra é  $n = 39$ , a sugestão de Hair et al. (1995) de serem utilizadas, idealmente, de 15 a 20 observações para cada variável independente foi respeitada.

Os resultados das análises de regressão foram validados dividindo-se a amostra em duas sub-amostras e estimando-se o modelo de regressão para cada uma. Os resultados demonstraram

alto grau de similaridade em termos do  $R^2$ ,  $R^2$  ajustado, erro padrão da estimativa e coeficiente de regressão.

A seguir são apresentados os resultados das análises de regressão para cada uma das hipóteses H3, H4, H5 e H6.

### 5.7.1 Hipótese H3

A hipótese de pesquisa H3, que foi testada via análise de regressão bivariada, é apresentada a seguir, conforme estabelecido na seção 3.4.1, Hipóteses e Técnicas Estatísticas:

*H3. Em organizações inseridas em ambientes organizacionais DCM as competências organizacionais de resolução de conflitos influenciam a racionalidade limitada.*

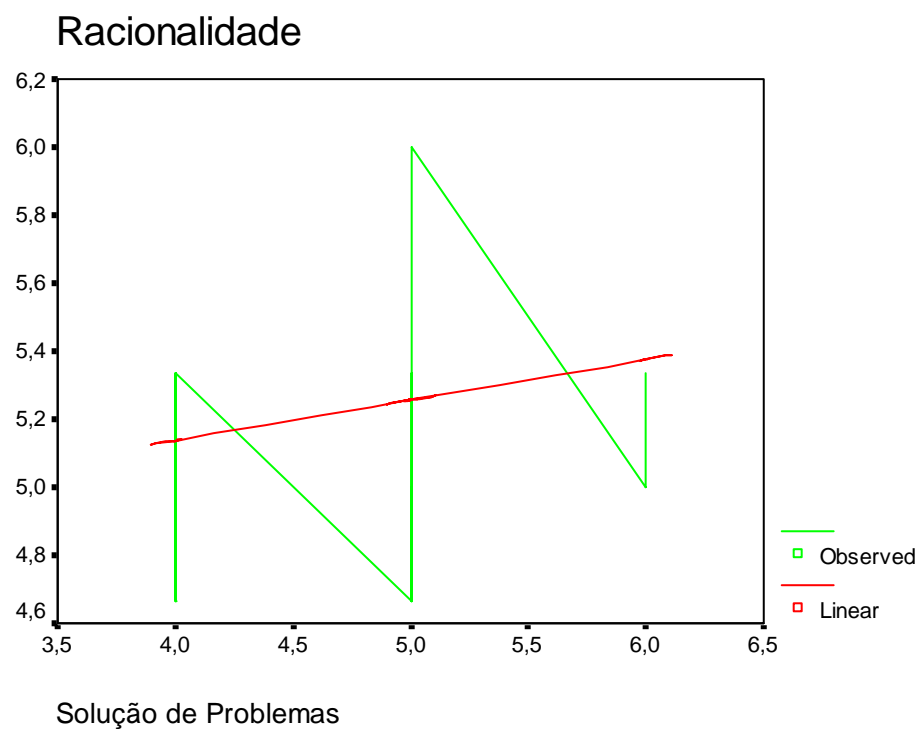
O quadro 23 apresenta as variáveis utilizadas na hipótese H3. Foi estabelecido um modelo de regressão bivariado para teste da variável dependente com cada variável independente. Os resultados são mostrados a seguir. Essas variáveis, seus indicadores e seus respectivos testes de normalidade foram apresentados na seção 5.5.2, Caracterização das Variáveis e Teste da Normalidade, no tópico Hipótese H3. E a análise das associações entre elas foi vista na seção 5.5.3, Exame das Relações entre Variáveis.

#### **Racionalidade Limitada Versus Competência de Solução de Problemas**

A figura 15 descreve os resultados da regressão bivariada realizada no software SPSS para teste da hipótese H3 para as variáveis Racionalidade e Competência de Solução de Problemas. E a figura 16, também gerada pelo software SPSS, estima a curva de regressão para essas variáveis.

Dependent variable..	Racionalidade	Method..	LINEAR		
Listwise Deletion of Missing Data					
Multiple R	,17712				
R Square	,03137				
Adjusted R Square	,00519				
Standard Error	,40691				
Analysis of Variance:					
	DF	Sum of Squares	Mean Square		
Regression	1	,1984127	,19841270		
Residuals	37	6,1263736	,16557767		
F =	1,19831	Signif F =	,2807		
----- Variables in the Equation -----					
Variable	B	SE B	Beta	T	Sig T
Solução de Problemas	,119048	,108752	,177118	1,095	,2807
(Constant)	4,661172	,547650		8,511	,0000

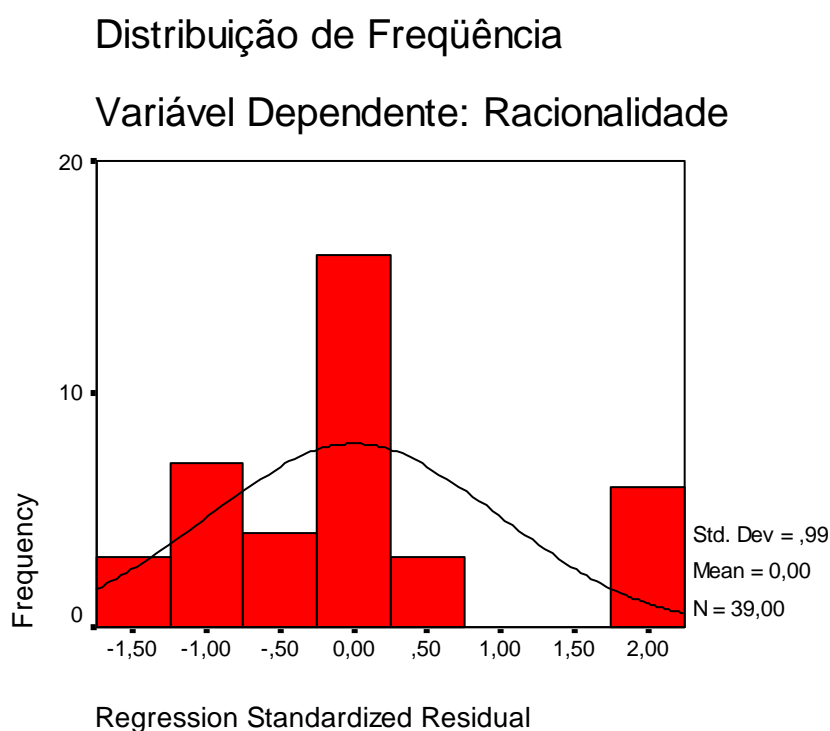
**Figura 15 – Análise de regressão bivariada entre as variáveis Racionalidade e Competência de Solução de Problemas.**



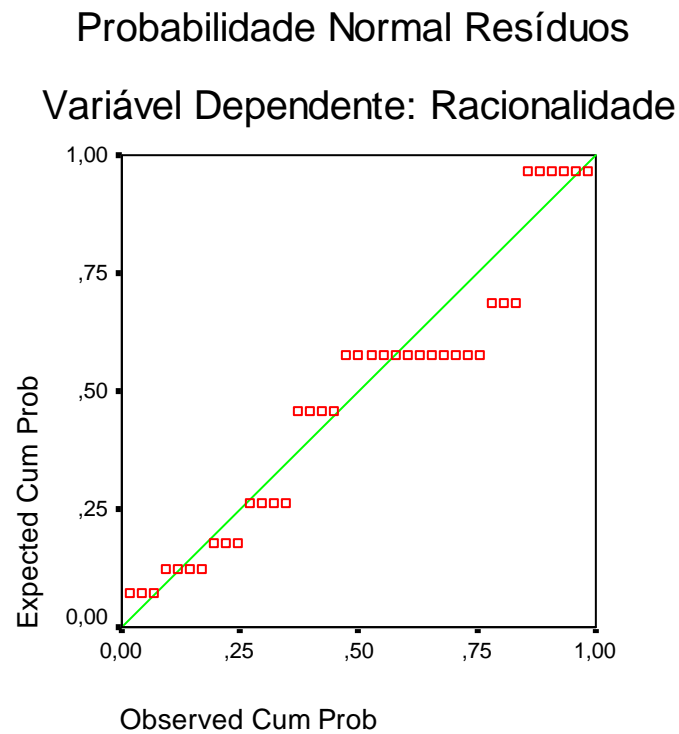
**Figura 16 – Curva de regressão para as variáveis Racionalidade e Competência de Solução de Problema**

As informações da figura 15 apontam que a variável independente, competência de Solução do Problema, não é significativamente associada à variável racionalidade. A Significância de T foi de 0,2807 e, portanto, a hipótese nula não foi rejeitada, não se confirmando a hipótese de pesquisa.

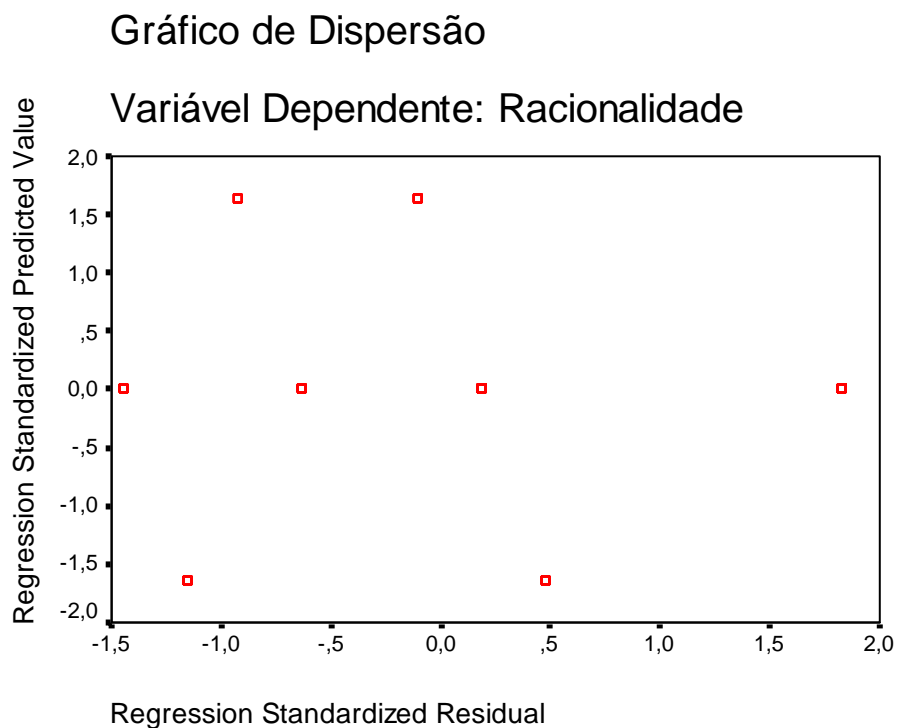
A seguir, são apresentados respectivamente: a Distribuição de Frequência dos Resíduos Padronizados da regressão, o Gráfico de Probabilidade Normal de Resíduos de Regressão Padronizados e o Diagrama de Dispersão da variável dependente em relação à equação de regressão.



**Figura 17 – Distribuição de Frequência dos Resíduos Padronizados da Regressão entre Racionalidade Limitada e Competência de Solução de Problemas**



**Figura 18 – Gráfico Comparativo entre a Probabilidade Acumulada e Esperada dos Resíduos Padronizados da Regressão entre Racionalidade Limitada e Competência de Solução de Problemas**



**Figura 19 – Diagrama de Dispersão da Variável Racionalidade Limitada na Regressão com Competência de Solução de Problemas**



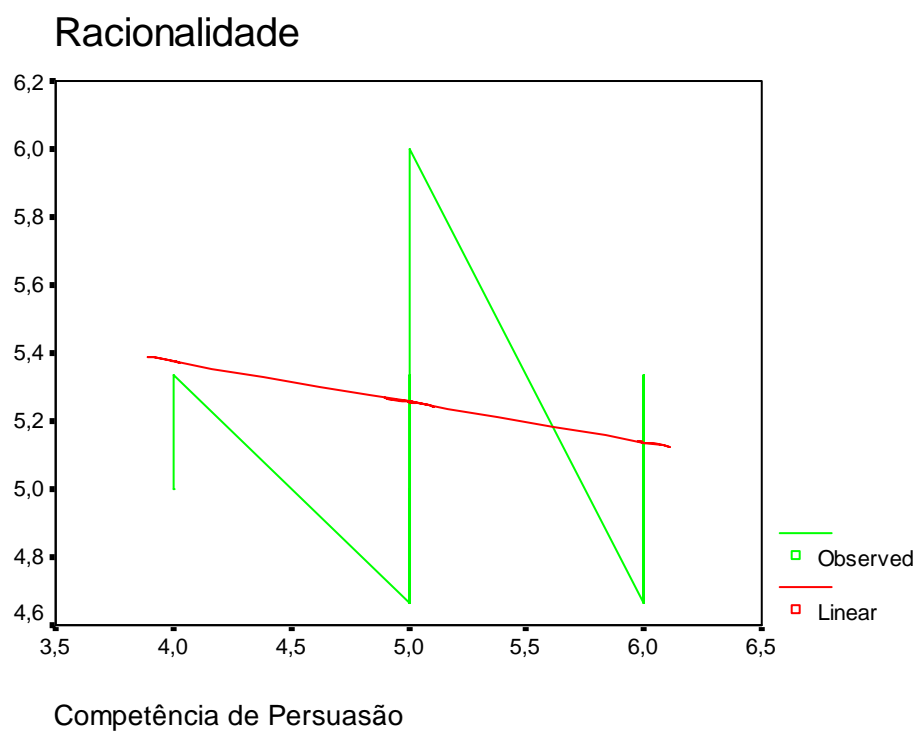
Examinando-se as informações exibidas nas figuras 17, 18, e 19, é possível afirmar que não há problemas significativos que possam indicar que as suposições de regressão tenham sido seriamente violadas.

### Racionalidade Limitada Versus Competência de Persuasão

A figura 20 descreve os resultados da regressão bivariada realizada no software SPSS para teste da hipótese H3 para as variáveis Racionalidade e Competência Persuasão. E a figura 21, também gerada pelo software SPSS, estima a curva de regressão para essas variáveis.

Dependent variable.. Racionalidade		Method.. LINEAR			
Listwise Deletion of Missing Data					
Multiple R	,17712				
R Square	,03137				
Adjusted R Square	,00519				
Standard Error	,40691				
Analysis of Variance:					
	DF	Sum of Squares	Mean Square		
Regression	1	,1984127	,19841270		
Residuals	37	6,1263736	,16557767		
F =	1,19831	Signif F =	,2807		
----- Variables in the Equation -----					
Variable	B	SE B	Beta	T	Sig T
Persuasão	-,119048	,108752	-,177118	-1,095	,2807
(Constant)	5,851648	,547650		10,685	,0000

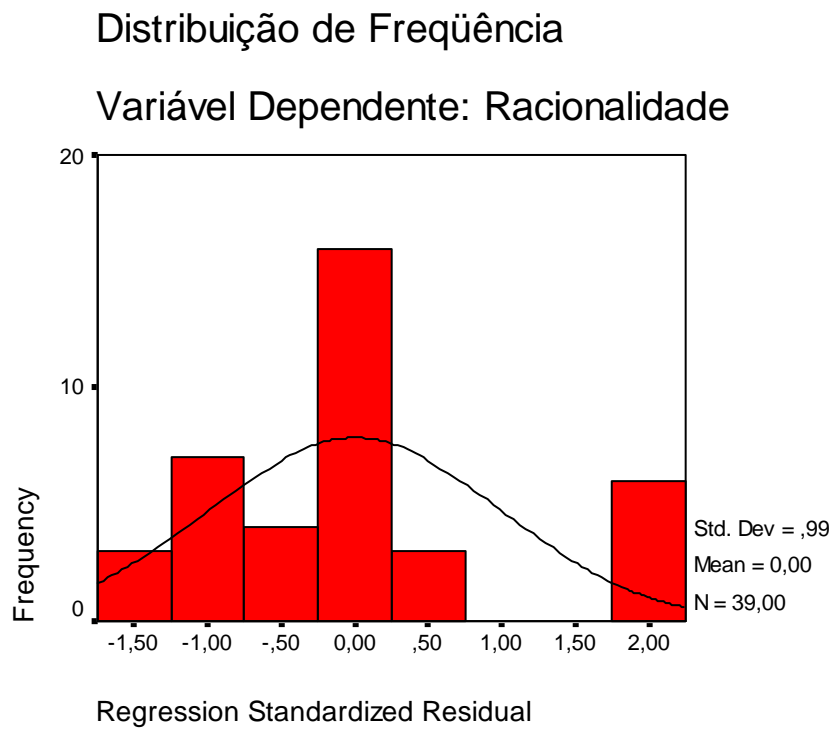
**Figura 20 – Análise de regressão bivariada entre as variáveis Racionalidade e Competência de Persuasão**



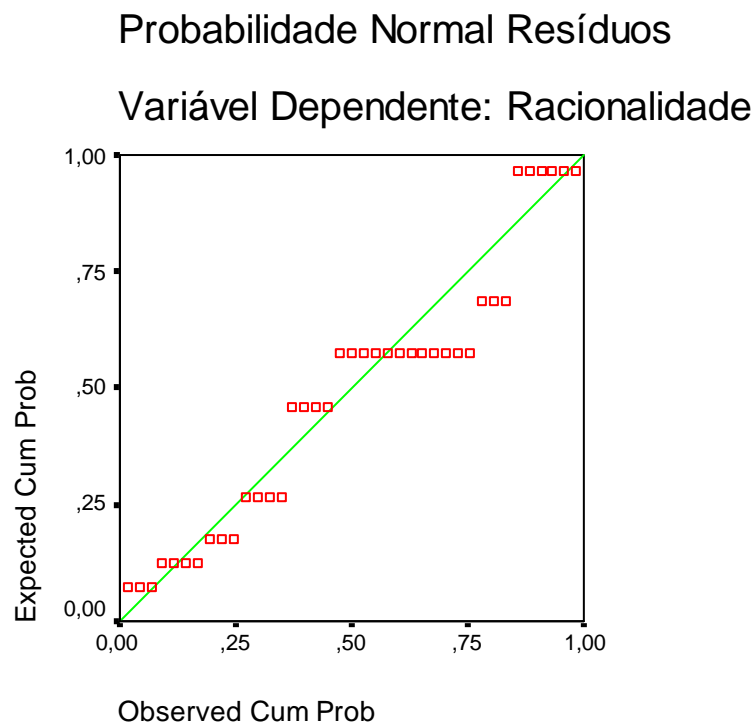
**Figura 21 – Curva de regressão para as variáveis Racionalidade e Competência de Persuasão**

As informações da figura 20 apontam que a variável independente, competência de Persuasão, não é significativamente associada à variável racionalidade. A Significância de T foi de 0,2807 e, portanto, a hipótese nula não foi rejeitada, não se confirmando a hipótese de pesquisa.

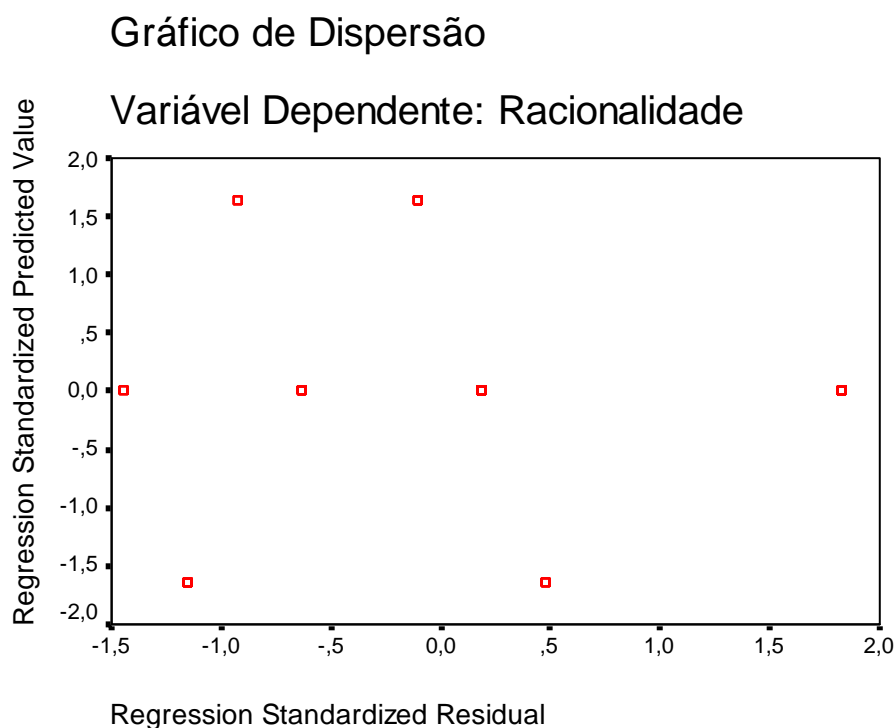
A seguir, são apresentados respectivamente: a Distribuição de Frequência dos Resíduos Padronizados da regressão, o Gráfico de Probabilidade Normal de Resíduos de Regressão Padronizados e o Diagrama de Dispersão da variável dependente em relação à equação de regressão.



**Figura 22 – Distribuição de Frequência dos Resíduos Padronizados da Regressão entre Racionalidade Limitada e Competência de Persuasão**



**Figura 23 – Gráfico comparativo entre a probabilidade acumulada e esperada dos resíduos padronizados da regressão entre Racionalidade Limitada e Competência de Persuasão**



**Figura 24 – Diagrama de dispersão da variável Racionalidade Limitada na regressão com Competência de Persuasão**

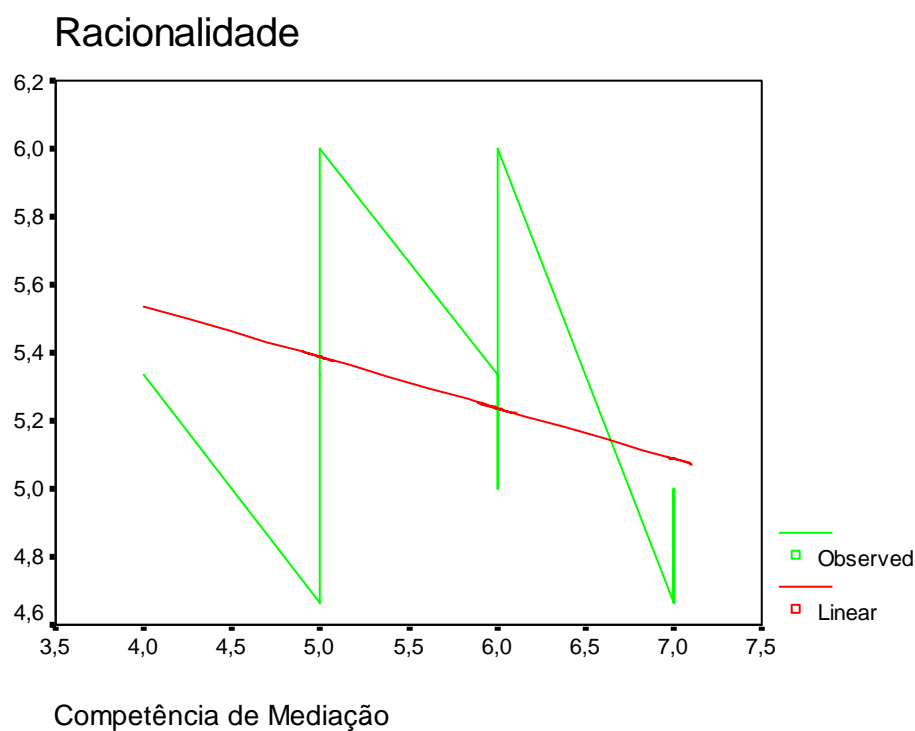
Examinando-se as informações exibidas nas figuras 22, 23 e 24, é possível afirmar que não há problemas significativos que possam indicar que as suposições de regressão tenham sido seriamente violadas.

### **Racionalidade Limitada Versus Competência de Mediação**

A figura 25 descreve os resultados da regressão bivariada realizada no software SPSS para teste da hipótese H3 para as variáveis Racionalidade e Competência de Mediação. E a figura 26, também gerada pelo software SPSS, estima a curva de regressão para essas variáveis.

Dependent variable.. Racionalidade		Method.. LINEAR			
Listwise Deletion of Missing Data					
Multiple R	,26889				
R Square	,07230				
Adjusted R Square	,04723				
Standard Error	,39822				
Analysis of Variance:					
	DF	Sum of Squares	Mean Square		
Regression	1	,4573080	,45730802		
Residuals	37	5,8674783	,15858049		
F =	2,88376	Signif F =	,0979		
----- Variables in the Equation -----					
Variable	B	SE B	Beta	T	Sig T
Competência de Mediação	-,149874	,088257	-,268894	-1,698	,0979
(Constant)	6,136440	,522133		11,753	,0000

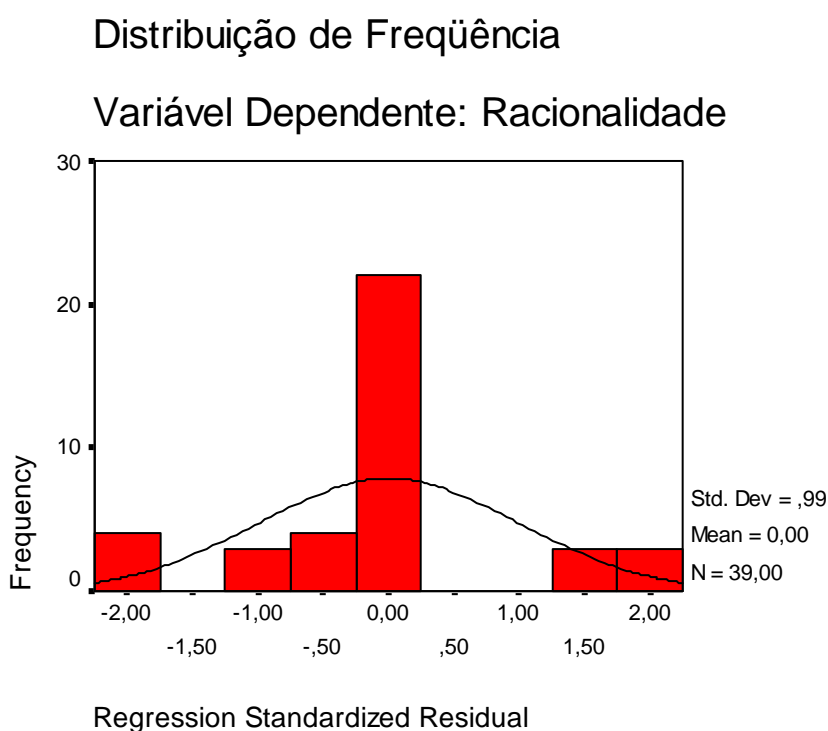
**Figura 25 – Análise de regressão bivariada entre as variáveis Racionalidade e Competência de Mediação**



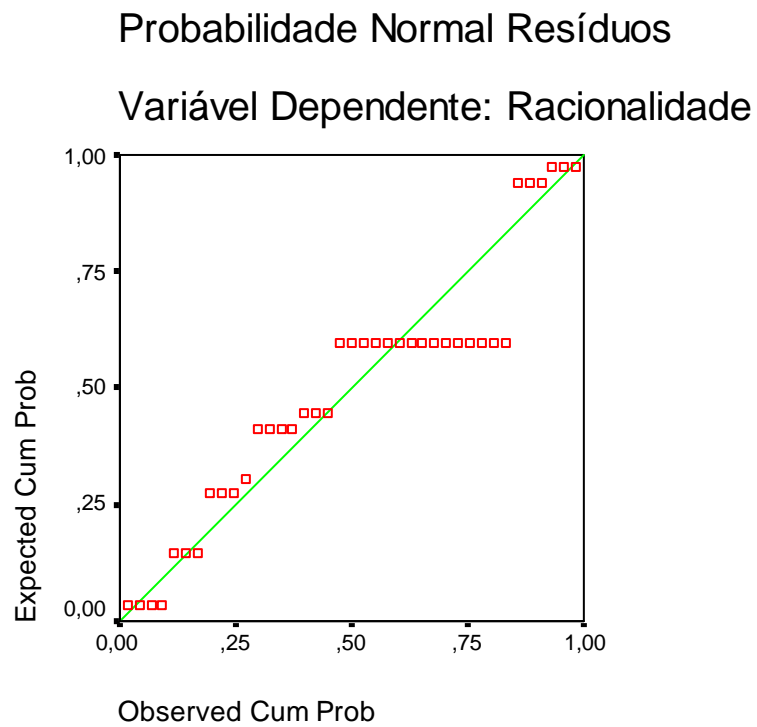
**Figura 26 – Curva de regressão para as variáveis Racionalidade e Competência de Mediação**

As informações da figura 25 apontam que a variável independente, competência de Mediação, não é significativamente associada à variável racionalidade. A Significância de T foi de 0,0979 e, portanto, a hipótese nula não foi rejeitada, não se confirmando a hipótese de pesquisa.

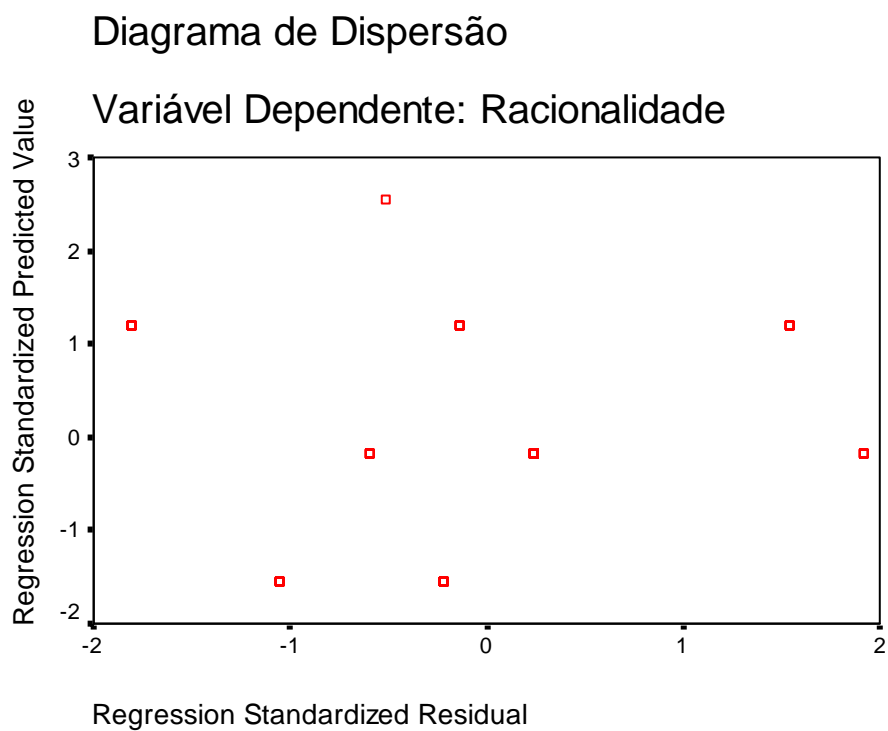
A seguir, são apresentados respectivamente: a Distribuição de Frequência dos Resíduos Padronizados da regressão, o Gráfico de Probabilidade Normal de Resíduos de Regressão Padronizados e o Diagrama de Dispersão da variável dependente em relação à equação de regressão.



**Figura 27 – Distribuição de frequência dos resíduos padronizados da regressão entre Racionalidade Limitada e Competência de Mediação**



**Figura 28** – Gráfico comparativo entre a probabilidade acumulada e esperada dos resíduos padronizados da regressão entre Racionalidade Limitada e Competência de Mediação



**Figura 29** – Diagrama de dispersão da variável Racionalidade Limitada na regressão com Competência de Mediação

Examinando-se as informações exibidas nas figuras 27, 28 e 29, é possível afirmar que não há problemas significativos que possam indicar que as suposições de regressão tenham sido seriamente violadas.

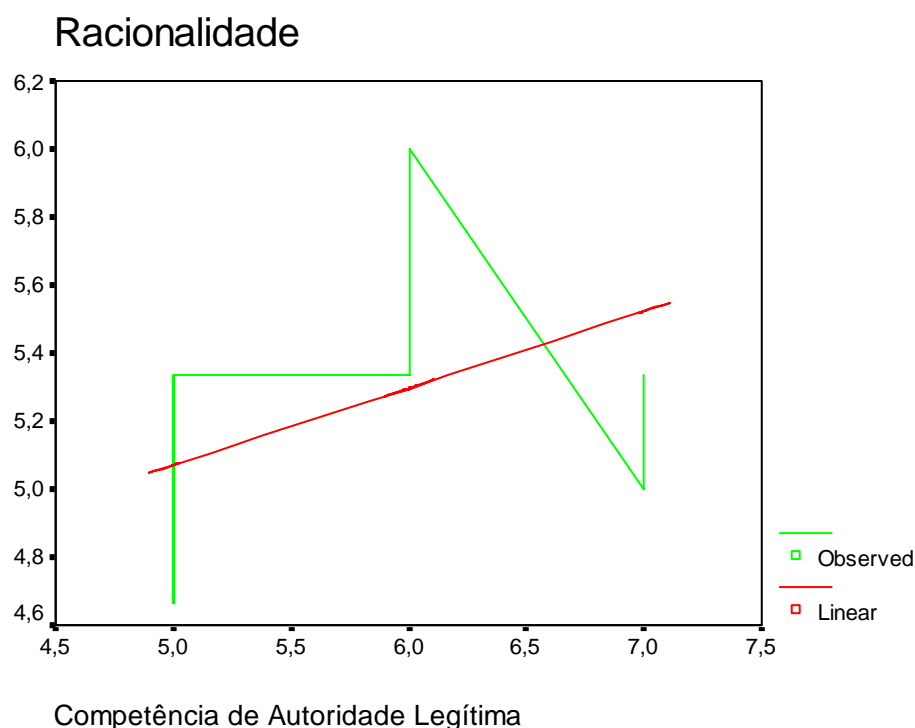
### **Racionalidade Limitada Versus Competência de Autoridade Legítima**

A figura 30 descreve os resultados da regressão bivariada realizada no software SPSS para teste da hipótese H3 para as variáveis Racionalidade e Competência de Autoridade Legítima. E a figura 31, também gerada pelo software SPSS, estima a curva de regressão para essas variáveis.

Dependent variable.. Racionalidade		Method.. LINEAR			
Listwise Deletion of Missing Data					
Multiple R	,39925				
R Square	,15940				
Adjusted R Square	,13668				
Standard Error	,37907				
Analysis of Variance:					
	DF	Sum of Squares	Mean Square		
Regression	1	1,0081918	1,0081918		
Residuals	37	5,3165945	,1436917		
F =	7,01635	Signif F =	,0118		
----- Variables in the Equation -----					
Variable	B	SE B	Beta	T	Sig T
Competência Autoridade Legítima	,225974	,085311	,399253	2,649	,0118
(Constant)	3,941126	,500248		7,878	,0000

**Figura 30 – Análise de regressão bivariada entre as variáveis Racionalidade e Competência de Autoridade Legítima.**





**Figura 31 – Curva de regressão para as variáveis Racionalidade e Competência de Autoridade Legítima.**

As informações da figura 30 apontam que a variável independente, competência de Autoridade Legítima, é significativamente associada à variável racionalidade. A Significância de T foi de 0,0118 e, portanto, a hipótese nula foi rejeitada, confirmando-se a hipótese de pesquisa.

Entretanto, apesar da existência da associação entre as variáveis, observa-se que a influência positiva da competência de autoridade legítima sobre a racionalidade apresenta força de associação pequena, uma vez que 13,67% ( $R^2$ ) da variância total da racionalidade é explicada a partir desse modelo de regressão.

A seguir, são apresentados respectivamente: a Distribuição de Frequência dos Resíduos Padronizados da regressão, o Gráfico de Probabilidade Normal de Resíduos de Regressão Padronizados e o Diagrama de Dispersão da variável dependente em relação à equação de regressão.

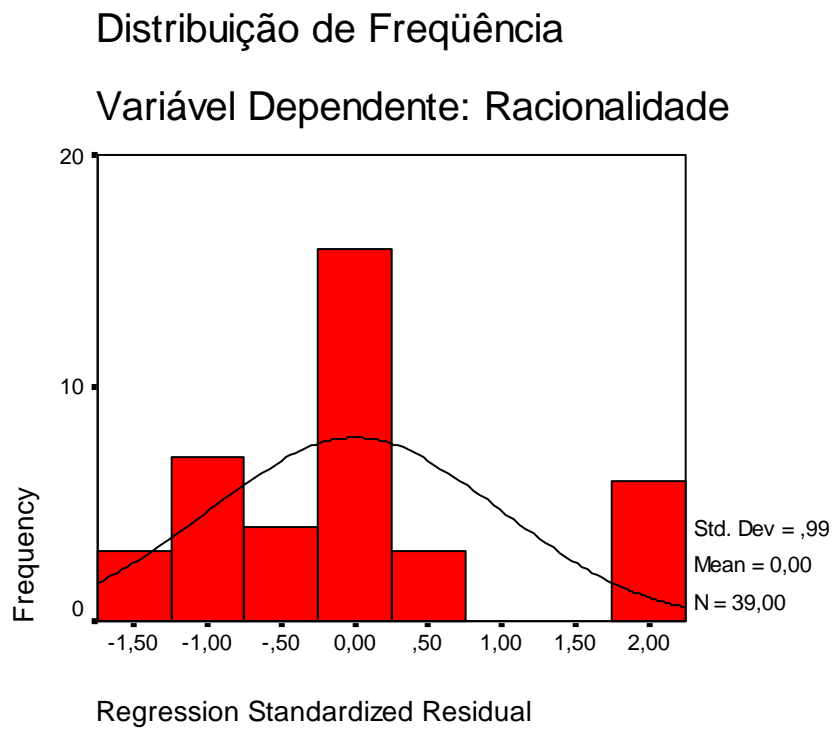


Figura 32 – Distribuição de frequência dos resíduos padronizados da regressão entre Racionalidade Limitada e Competência de Autoridade Legítima

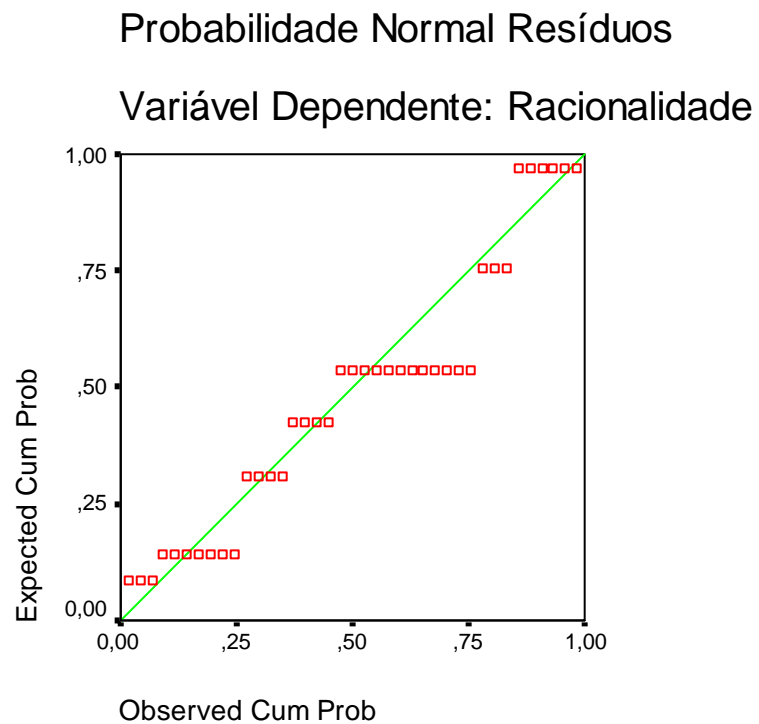
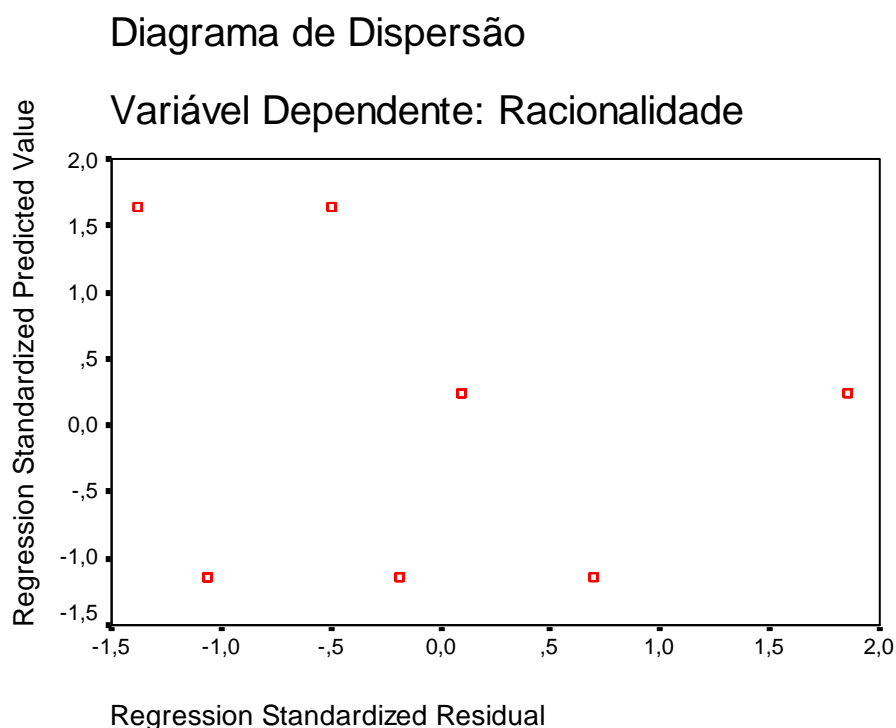


Figura 33 – Gráfico comparativo entre a probabilidade acumulada e esperada dos resíduos padronizados da regressão entre Racionalidade Limitada e Competência de Autoridade Legítima.



**Figura 34 – Diagrama de dispersão da variável Racionalidade Limitada na regressão com Competência de Autoridade Legítima**

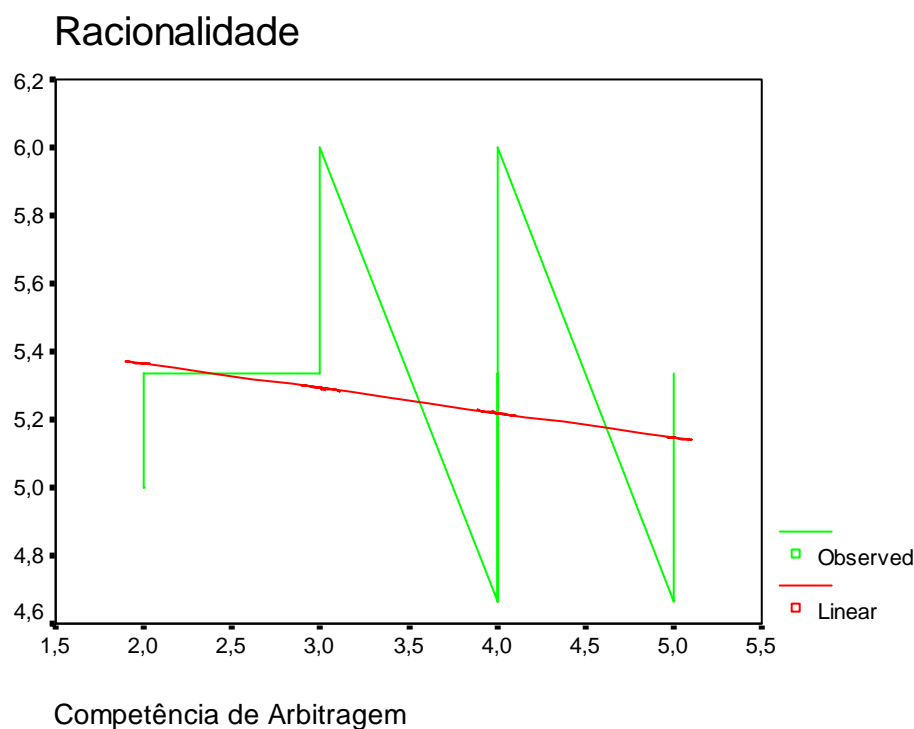
Examinando-se as informações exibidas nas figuras 32, 33 e 34, é possível afirmar que não há problemas significativos que possam indicar que as suposições de regressão tenham sido seriamente violadas.

### **Racionalidade Limitada Versus Competência de Arbitragem**

A figura 35 descreve os resultados da regressão bivariada realizada no software SPSS para teste da hipótese H3 para as variáveis Racionalidade e Competência de Arbitragem. E a figura 36, também gerada pelo software SPSS, estima a curva de regressão para essas variáveis.

Dependent variable..	Racionalidade	Method..	LINEAR		
Listwise Deletion of Missing Data					
Multiple R	,18113				
R Square	,03281				
Adjusted R Square	,00667				
Standard Error	,40661				
Analysis of Variance:					
	DF	Sum of Squares	Mean Square		
Regression	1	,2075103	,20751034		
Residuals	37	6,1172760	,16533178		
F =	1,25511	Signif F =	,2698		
----- Variables in the Equation -----					
Variable	B	SE B	Beta	T	Sig T
Arbitragem	-,072258	,064498	-,181133	-1,120	,2698
(Constant)	5,508387	,234150		23,525	,0000

**Figura 35 – Análise de regressão bivariada entre as variáveis Racionalidade e Competência de Arbitragem.**

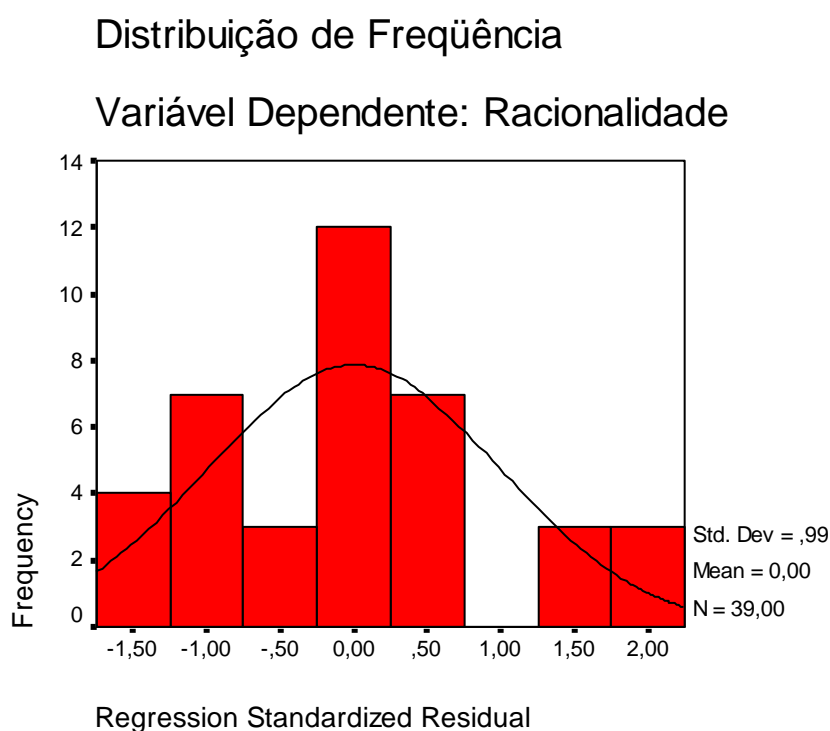


**Figura 36 – Curva de regressão para as variáveis Racionalidade e Competência de Arbitragem.**

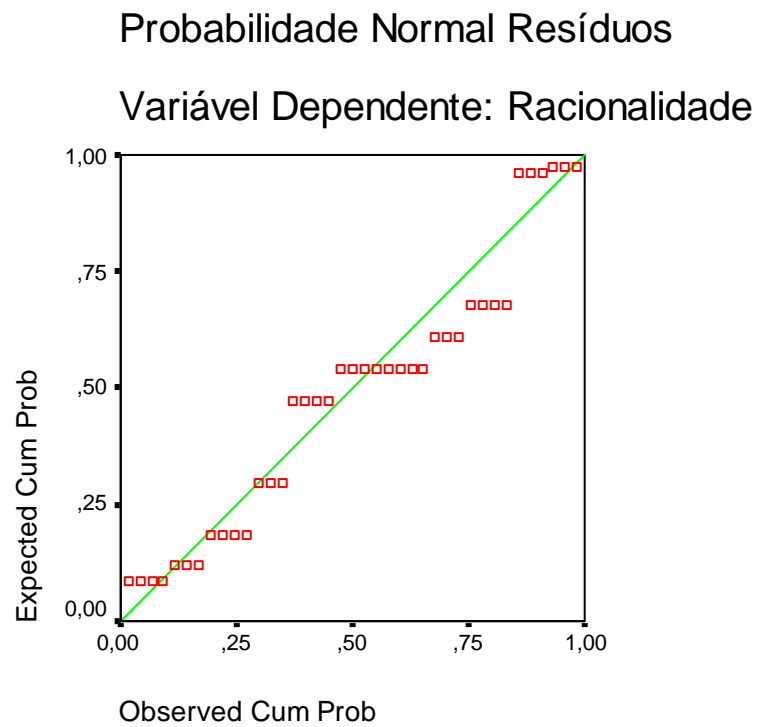
As informações da figura 35 apontam que a variável independente, competência de Arbitragem, não é significativamente associada à variável racionalidade. A Significância de T

foi de 0,2698 e, portanto, a hipótese nula não foi rejeitada, não se confirmando a hipótese de pesquisa.

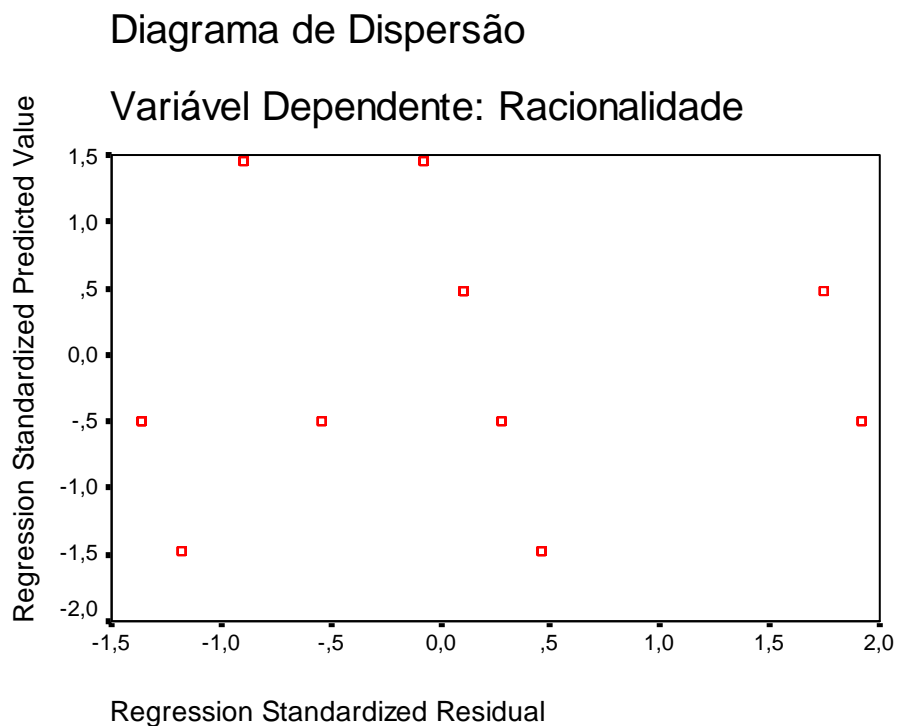
A seguir, são apresentados respectivamente: a Distribuição de Frequência dos Resíduos Padronizados da regressão, o Gráfico de Probabilidade Normal de Resíduos de Regressão Padronizados e o Diagrama de Dispersão da variável dependente em relação à equação de regressão.



**Figura 37 – Distribuição de frequência dos resíduos padronizados da regressão entre Racionalidade Limitada e Competência de Arbitragem**



**Figura 38 – Gráfico comparativo entre a probabilidade acumulada e esperada dos resíduos padronizados da regressão entre Racionalidade Limitada e Competência de Arbitragem.**



**Figura 39 – Diagrama de dispersão da variável Racionalidade Limitada na regressão com Competência de Solução de Problemas**

Examinando-se as informações exibidas nas figuras 37, 38 e 39, é possível afirmar que não há problemas significativos que possam indicar que as suposições de regressão tenham sido seriamente violadas.

### 5.7.2 Hipótese H4

A hipótese de pesquisa H4, que foi testada via análise de regressão bivariada, é apresentada a seguir, conforme estabelecido na seção 3.4.1, Hipóteses e Técnicas Estatísticas:

*H4. Em organizações inseridas em ambientes organizacionais DCM as competências organizacionais de resolução de conflitos influenciam o comportamento político.*

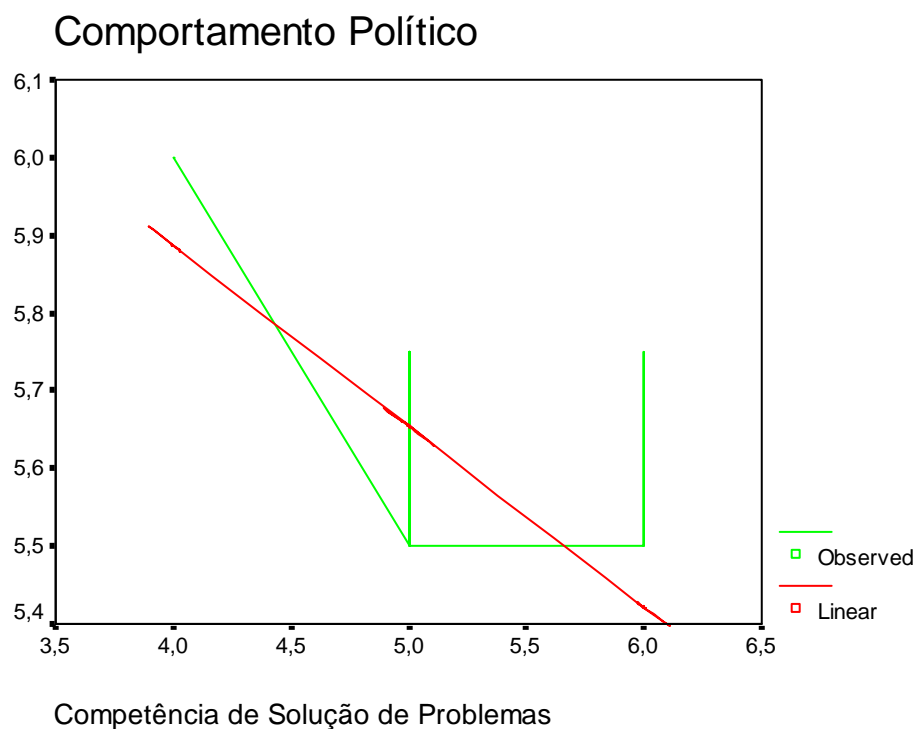
O quadro 24 apresenta as variáveis utilizadas na hipótese H4. Foi estabelecido um modelo de regressão bivariado para teste da variável dependente com cada variável independente. Os resultados são mostrados a seguir. Essas variáveis, seus indicadores e seus respectivos testes de normalidade foram apresentados na seção 5.5.2, Caracterização das Variáveis e Teste da Normalidade, no tópico Hipótese H4. E a análise das associações entre elas foi vista na seção 5.5.3, Exame das Relações entre Variáveis.

#### **Racionalidade Limitada Versus Competência de Solução de Problemas**

A figura 40 descreve os resultados da regressão bivariada realizada no software SPSS para teste da hipótese H4 para as variáveis Comportamento Político e Competência de Solução de Problemas. E a figura 41, também gerada pelo software SPSS, estima a curva de regressão para essas variáveis.

Dependent variable..	Comportamento Político		Method..	LINEAR	
Listwise Deletion of Missing Data					
Multiple R	,72085				
R Square	,51963				
Adjusted R Square	,50665				
Standard Error	,13730				
Analysis of Variance:					
	DF	Sum of Squares	Mean Square		
Regression	1	,75446429	,75446429		
Residuals	37	,69745879	,01885024		
F =	40,02413	Signif F = ,0000			
----- Variables in the Equation -----					
Variable	B	SE B	Beta	T	Sig T
Competência	-,232143	,036694	-,720854	-6,326	,0000
Solução Problemas					
(Constant)	6,814560	,184782		36,879	,0000

**Figura 40 – Análise de regressão bivariada entre as variáveis Comportamento Político e Competência de Solução de Problema**



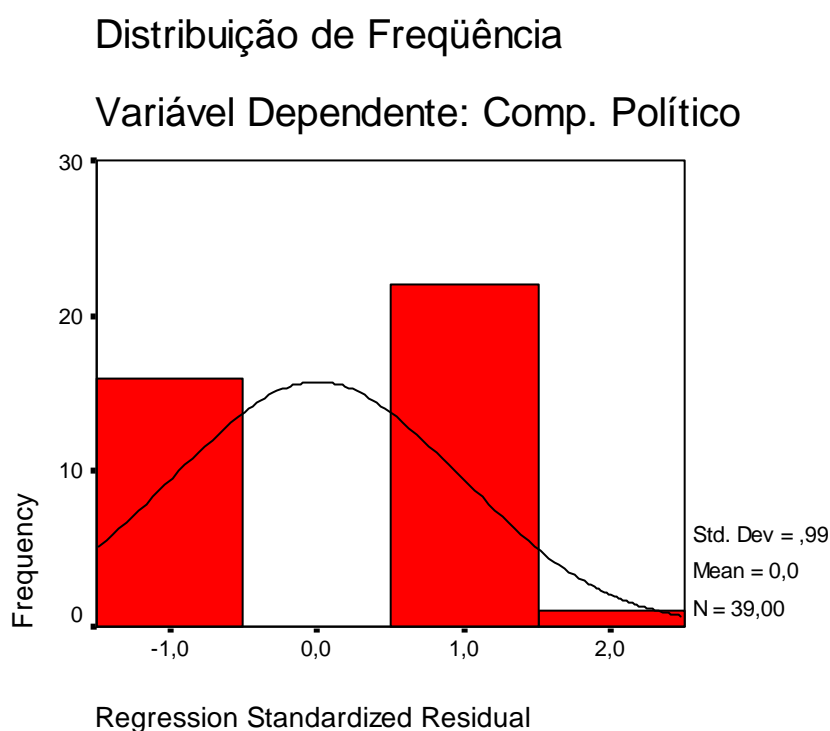
**Figura 41 – Curva de regressão para as variáveis Comportamento Político e Competência de Solução de Problema.**



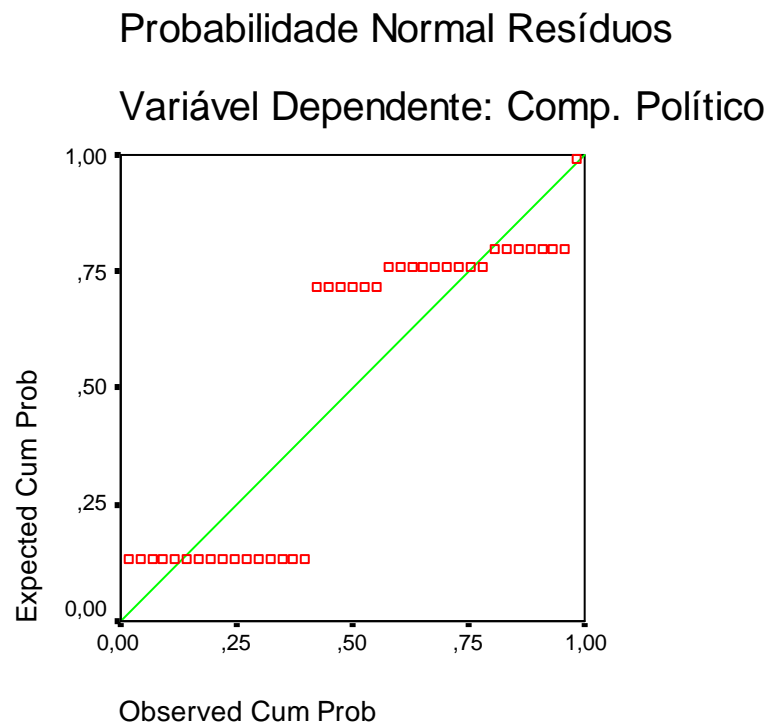
As informações da figura 40 apontam que a variável independente, competência de Solução de Problemas, é significativa e negativamente associada à variável comportamento político. A Significância de T foi de 0,000 e, portanto, a hipótese nula foi rejeitada, confirmando-se a hipótese de pesquisa.

A influência negativa da competência de Solução de Problemas sobre o Comportamento Político apresenta força de associação considerável, uma vez que 50,66% ( $R^2$ ) da variância total do comportamento político é explicada a partir desse modelo de regressão.

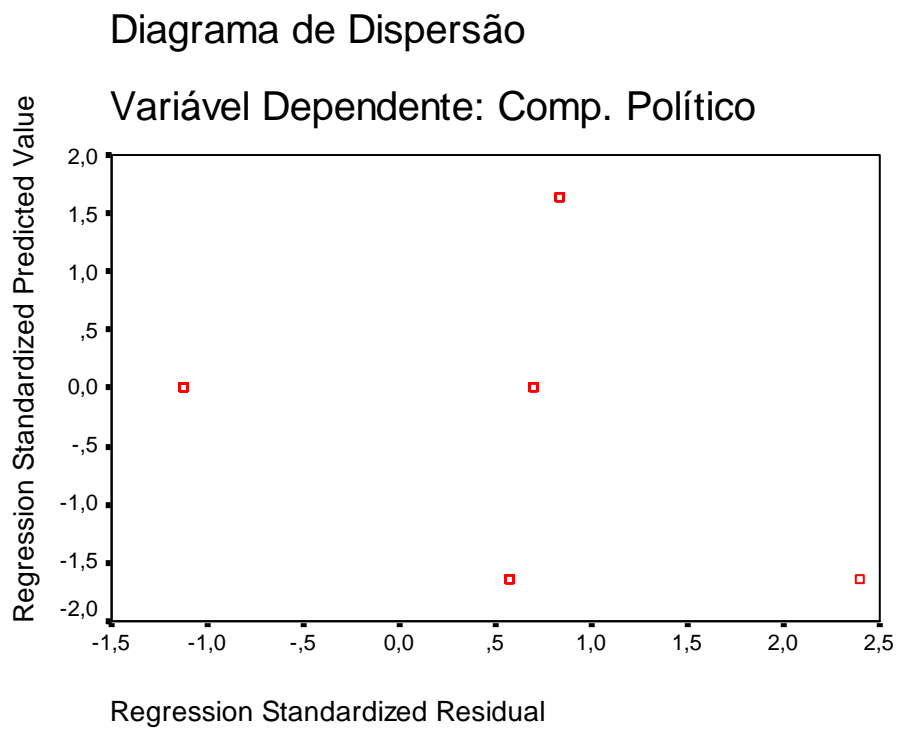
A seguir, são apresentados respectivamente: a Distribuição de Frequência dos Resíduos Padronizados da regressão, o Gráfico de Probabilidade Normal de Resíduos de Regressão Padronizados e o Diagrama de Dispersão da variável dependente em relação à equação de regressão.



**Figura 42 – Distribuição de frequência dos resíduos padronizados da regressão entre Comportamento Político e Competência de Solução de Problemas**



**Figura 43** – Gráfico comparativo entre a probabilidade acumulada e esperada dos resíduos padronizados da regressão entre Comportamento Político e Competência de Solução de Problemas



**Figura 44** – Diagrama de dispersão da variável Comportamento Político na regressão com Competência de Solução de Problemas

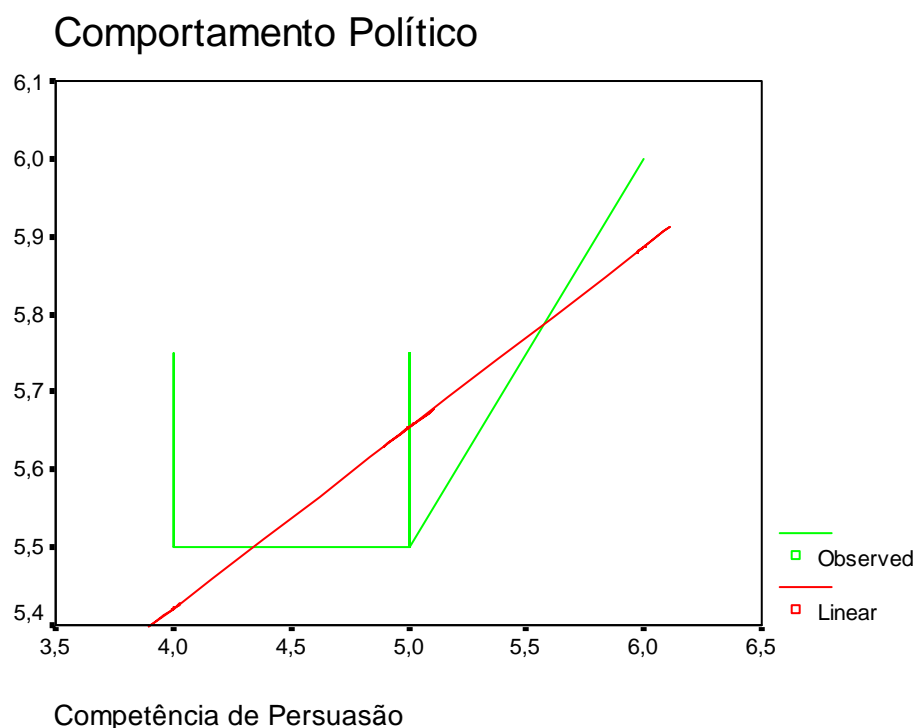
Examinando-se as informações exibidas nas figuras 42, 43 e 44, é possível afirmar que não há problemas significativos que possam indicar que as suposições de regressão tenham sido seriamente violadas.

### Comportamento Político Versus Competência de Persuasão

A figura 45 descreve os resultados da regressão bivariada realizada no software SPSS para teste da hipótese H4 para as variáveis Comportamento Político e Competência Persuasão. E a figura 46, também gerada pelo software SPSS, estima a curva de regressão para essas variáveis.

Dependent variable.. Comportamento Político		Method.. LINEAR			
Listwise Deletion of Missing Data					
Multiple R	,72085				
R Square	,51963				
Adjusted R Square	,50665				
Standard Error	,13730				
Analysis of Variance:					
	DF	Sum of Squares	Mean Square		
Regression	1	,75446429	,75446429		
Residuals	37	,69745879	,01885024		
F =	40,02413	Signif F =	,0000		
----- Variables in the Equation -----					
Variable	B	SE B	Beta	T	Sig T
Competência Persuasão	,232143	,036694	,720854	6,326	,0000
(Constant)	4,493132	,184782		24,316	,0000

**Figura 45 – Análise de regressão bivariada entre as variáveis Comportamento Político e Competência de Persuasão.**

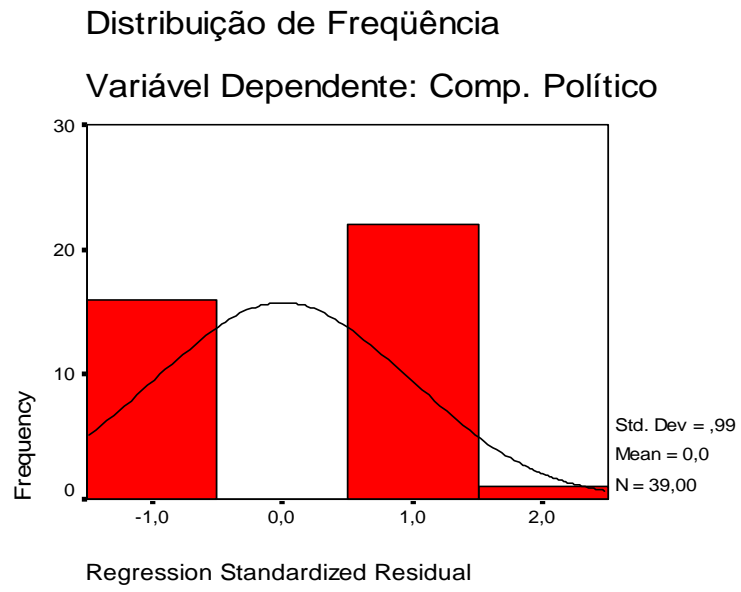


**Figura 46 – Curva de regressão para as variáveis Comportamento Político e Competência de Persuasão.**

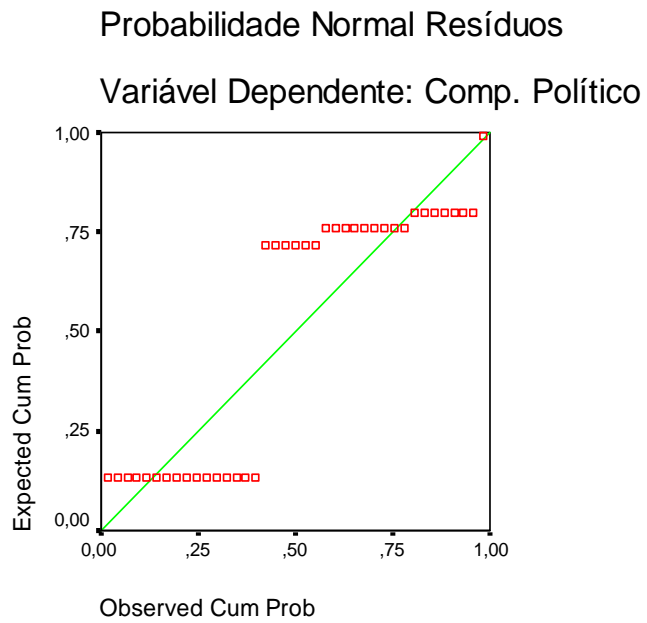
As informações da figura 45 apontam que a variável independente, competência de Persuasão, é significativa e positivamente associada à variável comportamento político. A Significância de T foi de 0,000 e, portanto, a hipótese nula foi rejeitada, confirmando-se a hipótese de pesquisa.

A influência positiva da competência de Persuasão sobre o Comportamento Político apresenta força de associação considerável, uma vez que 50,66% ( $R^2$ ) da variância total do comportamento político é explicada a partir desse modelo de regressão.

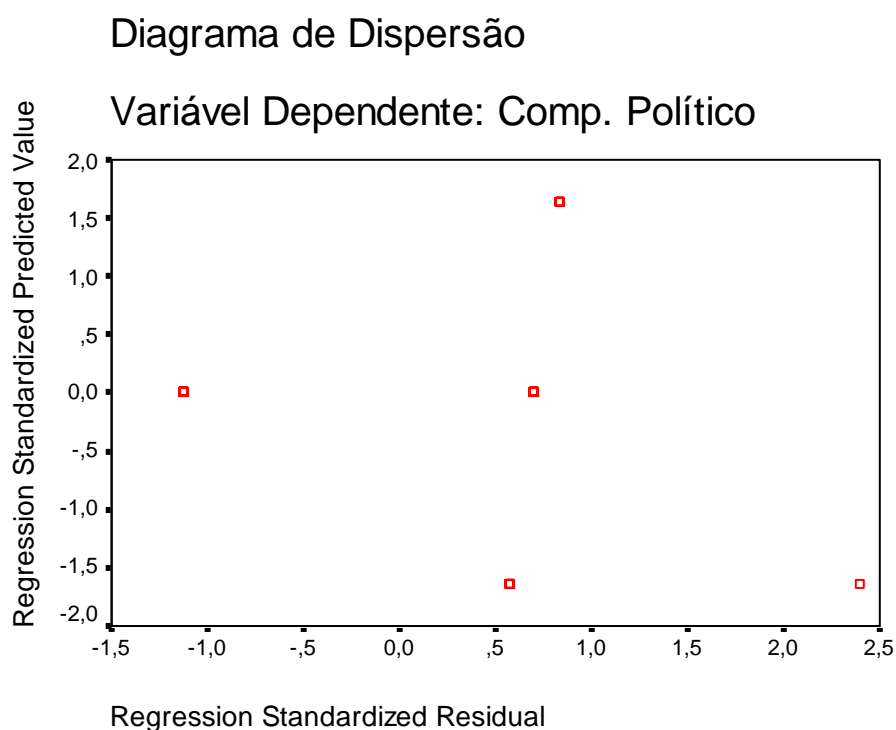
A seguir, são apresentados respectivamente: a Distribuição de Frequência dos Resíduos Padronizados da regressão, o Gráfico de Probabilidade Normal de Resíduos de Regressão Padronizados e o Diagrama de Dispersão da variável dependente em relação à equação de regressão.



**Figura 47 – Distribuição de freqüência dos resíduos padronizados da regressão entre Comportamento Político e Competência de Persuasão**



**Figura 48 – Gráfico comparativo entre a probabilidade acumulada e esperada dos resíduos padronizados da regressão entre Comportamento Político e Competência de Persuasão**



**Figura 49 – Diagrama de dispersão da variável Comportamento Político na regressão com Competência de Persuasão**

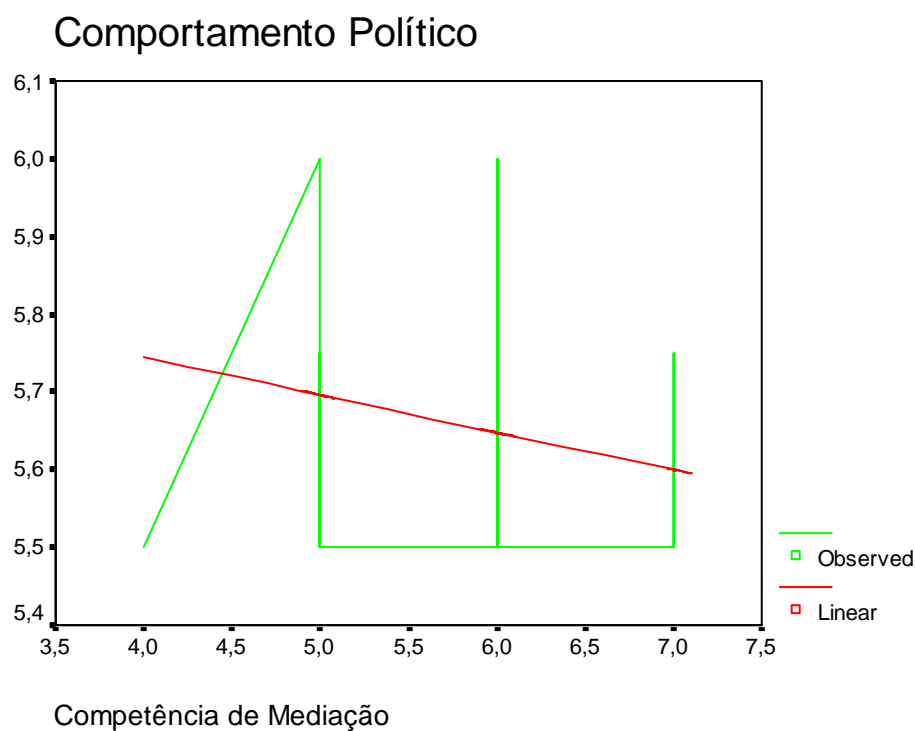
Examinando-se as informações exibidas nas figuras 47, 48 e 49, é possível afirmar que não há problemas significativos que possam indicar que as suposições de regressão tenham sido seriamente violadas.

### **Comportamento Político Versus Competência de Mediação**

A figura 50 descreve os resultados da regressão bivariada realizada no software SPSS para teste da hipótese H4 para as variáveis Comportamento Político e Competência de Mediação. E a figura 51, também gerada pelo software SPSS, estima a curva de regressão para essas variáveis.

Dependent variable..		Comportamento Político		Method..		LINEAR	
Listwise Deletion of Missing Data							
Multiple R		,18039					
R Square		,03254					
Adjusted R Square		,00639					
Standard Error		,19484					
Analysis of Variance:							
	DF	Sum of Squares	Mean Square				
Regression	1	,0472474	,04724738				
Residuals	37	1,4046757	,03796421				
F =	1,24452	Signif F =	,2718				
----- Variables in the Equation -----							
Variable	B	SE B	Beta	T	Sig T		
Competência	-,048174	,043183	-,180392	-1,116	,2718		
Mediação							
(Constant)	5,936713	,255472		23,238	,0000		

**Figura 50 – Análise de regressão bivariada entre as variáveis Comportamento Político e Competência de Mediação.**



**Figura 51 – Curva de regressão para as variáveis Comportamento Político e Competência de Mediação.**

As informações da figura 50 apontam que a variável independente, competência de Mediação, não é significativamente associada à variável comportamento político. A Significância de T foi de 0,2718 e, portanto, a hipótese nula não foi rejeitada, não se confirmando a hipótese de pesquisa.

A seguir, são apresentados respectivamente: a Distribuição de Frequência dos Resíduos Padronizados da regressão, o Gráfico de Probabilidade Normal de Resíduos de Regressão Padronizados e o Diagrama de Dispersão da variável dependente em relação à equação de regressão.



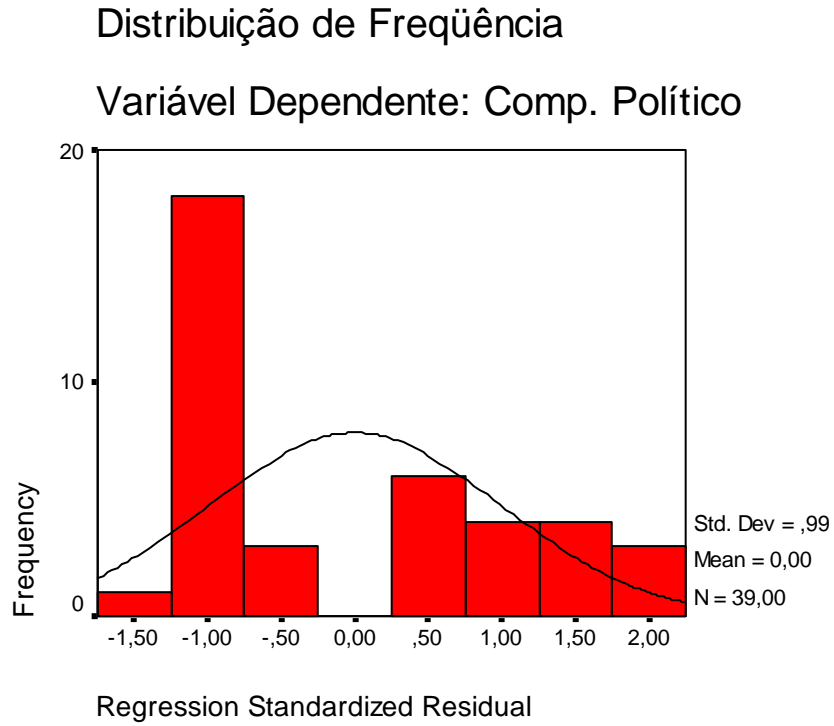
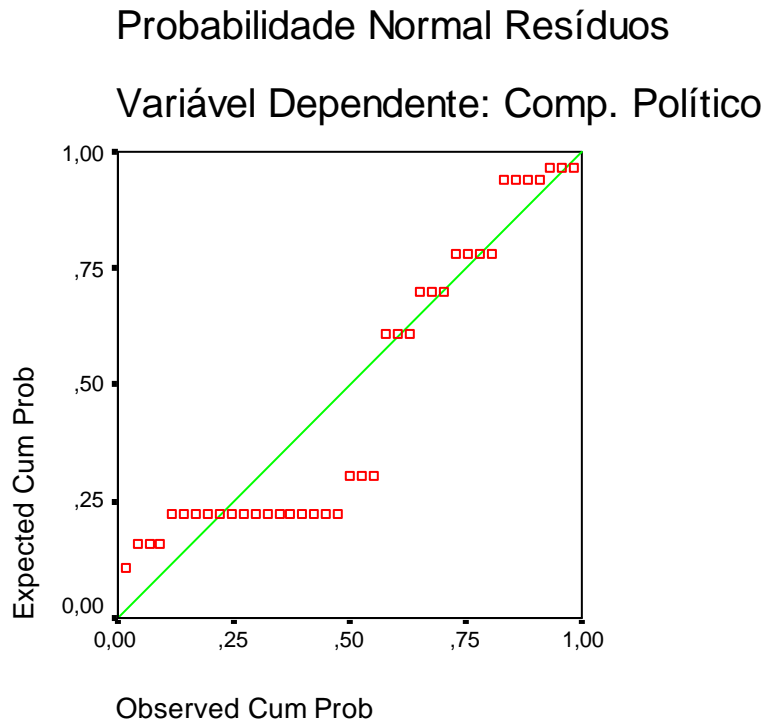
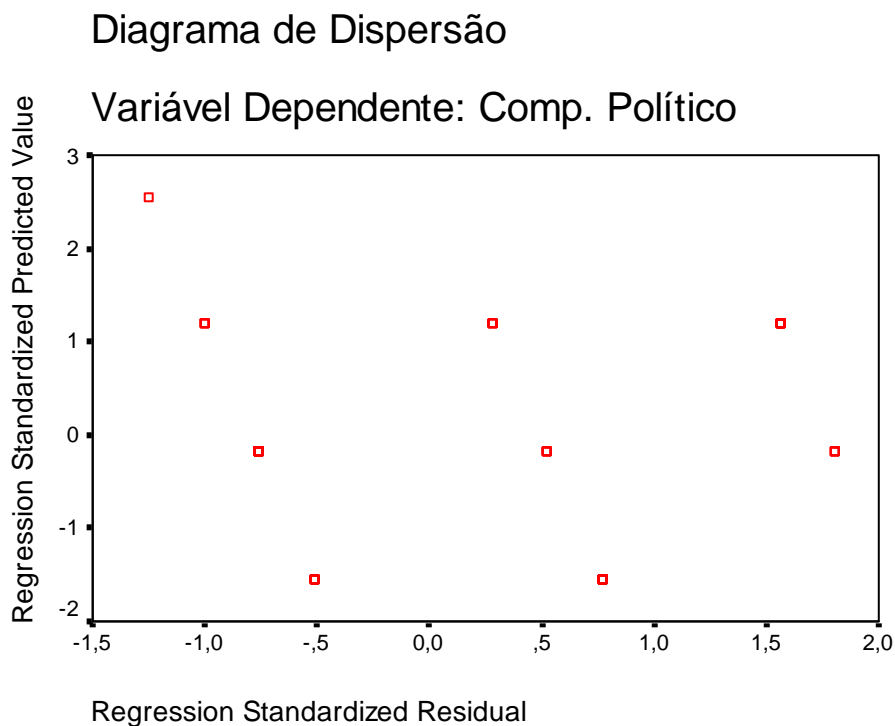


Figura 52 – Distribuição de frequência dos resíduos padronizados da regressão entre Comportamento Político e Competência de Mediação



**Figura 53 – Gráfico comparativo entre a probabilidade acumulada e esperada dos resíduos padronizados da regressão entre Comportamento Político e Competência de Mediação.**



**Figura 54 – Diagrama de dispersão da variável Comportamento Político na regressão com Competência de Mediação**

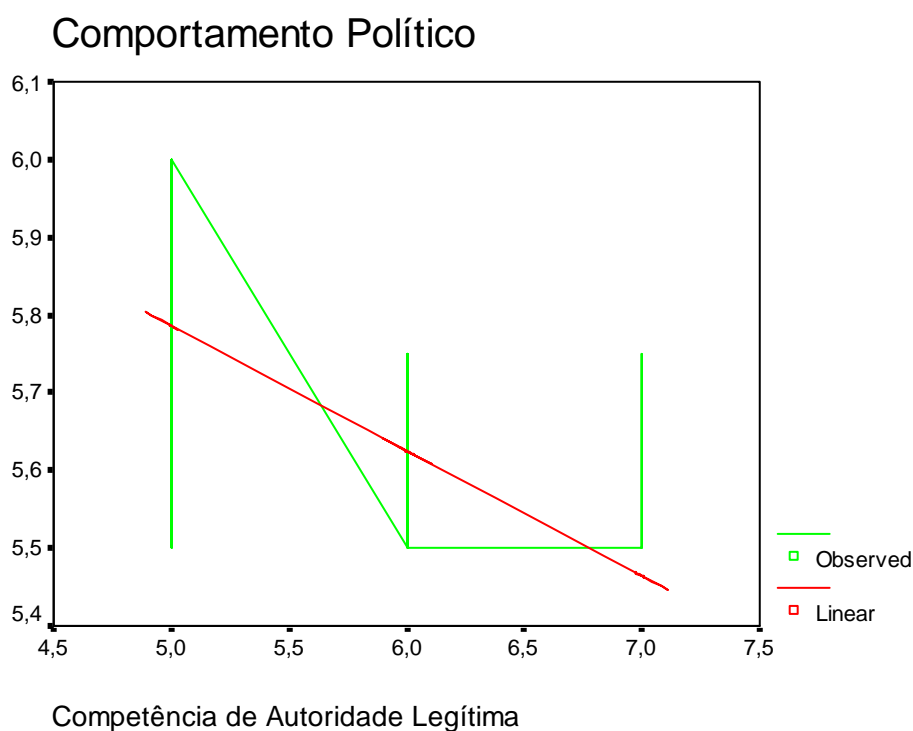
Examinando-se as informações exibidas nas figuras 52, 53 e 54, é possível afirmar que não há problemas significativos que possam indicar que as suposições de regressão tenham sido seriamente violadas.

### **Comportamento Político Versus Competência de Autoridade Legítima**

A figura 55 descreve os resultados da regressão bivariada realizada no software SPSS para teste da hipótese H4 para as variáveis Comportamento Político e Competência de Autoridade Legítima. E a figura 56, também gerada pelo software SPSS, estima a curva de regressão para essas variáveis.

Dependent variable.. Comportamento Político		Method.. LINEAR			
Listwise Deletion of Missing Data					
Multiple R	,59265				
R Square	,35123				
Adjusted R Square	,33370				
Standard Error	,15956				
Analysis of Variance:					
	DF	Sum of Squares	Mean Square		
Regression	1	,50995879	,50995879		
Residuals	37	,94196429	,02545849		
F =	20,03099	Signif F =	,0001		
----- Variables in the Equation -----					
Variable	B	SE B	Beta	T	Sig T
Competência	-,160714	,035909	-,592647	-4,476	,0001
Autoridade					
(Constant)	6,589286	,210565		31,293	,0000

**Figura 55 – Análise de regressão bivariada entre as variáveis Comportamento Político e Competência de Autoridade Legítima.**

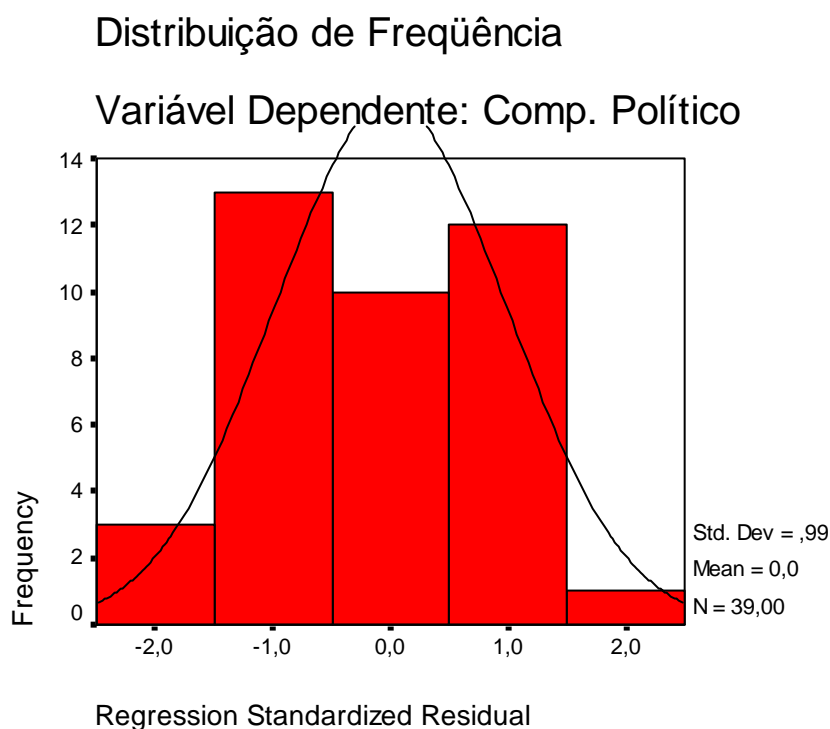


**Figura 56 – Curva de regressão para as variáveis Comportamento Político e Competência de Autoridade Legítima.**

As informações da figura 55 apontam que a variável independente, competência de Autoridade Legítima, é significativa e negativamente associada à variável comportamento político. A Significância de T foi de 0,0001 e, portanto, a hipótese nula foi rejeitada, confirmando-se a hipótese de pesquisa.

A influência negativa da competência de Autoridade Legítima sobre o Comportamento Político apresenta força de associação moderada, uma vez que 33,37% ( $R^2$ ) da variância total do comportamento político é explicada a partir desse modelo de regressão.

A seguir, são apresentados respectivamente: a Distribuição de Frequência dos Resíduos Padronizados da regressão, o Gráfico de Probabilidade Normal de Resíduos de Regressão Padronizados e o Diagrama de Dispersão da variável dependente em relação à equação de regressão.



**Figura 57 – Distribuição de frequência dos resíduos padronizados da regressão entre Comportamento Político e Competência de Autoridade Legítima**

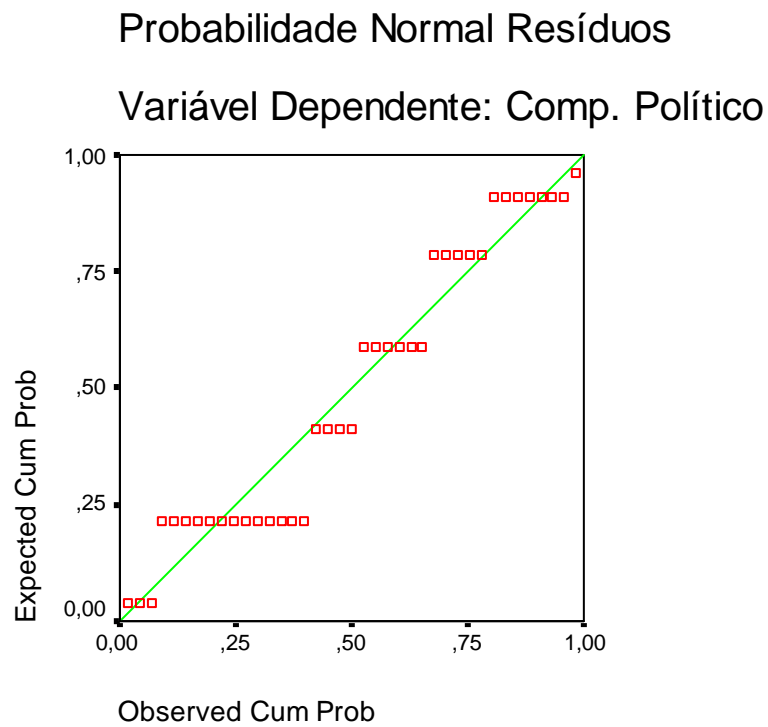


Figura 58 – Gráfico comparativo entre a probabilidade acumulada e esperada dos resíduos padronizados da regressão entre Comportamento Político e Competência de Autoridade Legítima

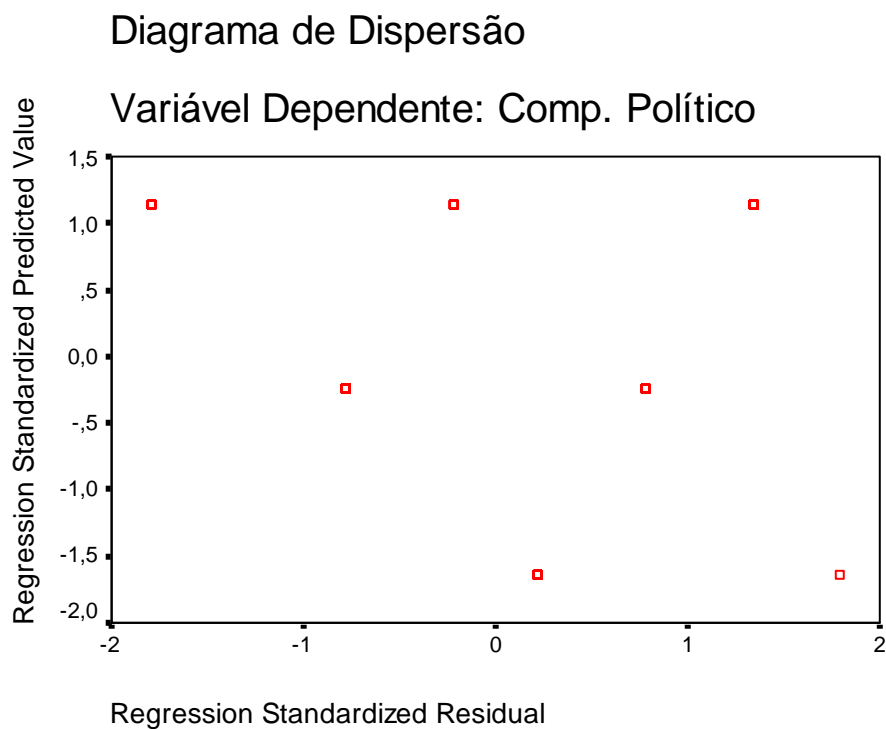


Figura 59 – Diagrama de dispersão da variável Comportamento Político na regressão com Competência de Autoridade Legítima

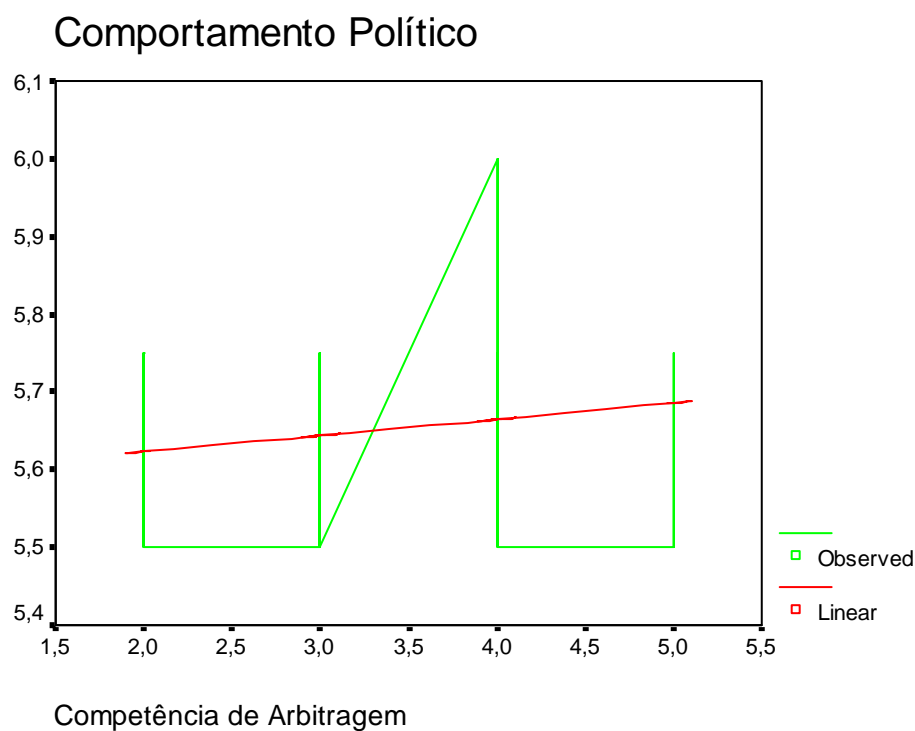
Examinando-se as informações exibidas nas figuras 57, 58 e 59, é possível afirmar que não há problemas significativos que possam indicar que as suposições de regressão tenham sido seriamente violadas.

### Comportamento Político Versus Competência de Arbitragem

A figura 60 descreve os resultados da regressão bivariada realizada no software SPSS para teste da hipótese H4 para as variáveis Comportamento Político e Competência de Arbitragem. E a figura 61, também gerada pelo software SPSS, estima a curva de regressão para essas variáveis.

Dependent variable.. Comportamento Político		Method.. LINEAR			
Listwise Deletion of Missing Data					
Multiple R	,10886				
R Square	,01185				
Adjusted R Square	-,01486				
Standard Error	,19692				
Analysis of Variance:					
	DF	Sum of Squares	Mean Square		
Regression	1	,0172053	,01720533		
Residuals	37	1,4347177	,03877616		
F =	,44371	Sig F = ,5095			
----- Variables in the Equation -----					
Variable	B	SE B	Beta	T	Sig T
Competência Arbitragem	,020806	,031236	,108858	,666	,5095
(Constant)	5,581290	,113396		49,219	,0000

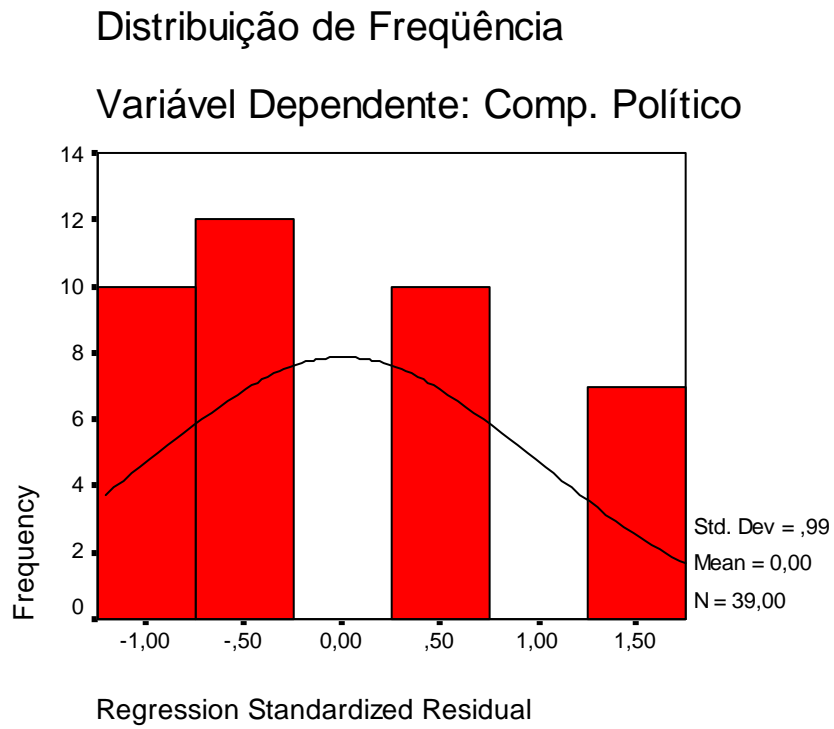
**Figura 60 – Análise de regressão bivariada entre as variáveis Comportamento Político e Competência de Arbitragem.**



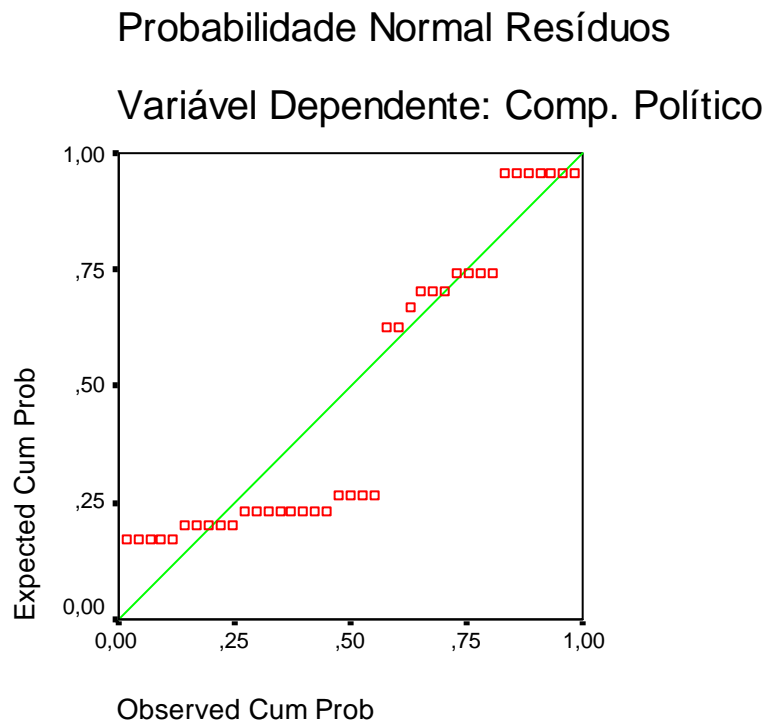
**Figura 61 – Curva de regressão para as variáveis Comportamento Político e Competência de Arbitragem.**

As informações da figura 60 apontam que a variável independente, competência de Arbitragem, não é significativamente associada à variável comportamento político. A Significância de T foi de 0,5095 e, portanto, a hipótese nula não foi rejeitada, não se confirmando a hipótese de pesquisa.

A seguir, são apresentados respectivamente: a Distribuição de Frequência dos Resíduos Padronizados da regressão, o Gráfico de Probabilidade Normal de Resíduos de Regressão Padronizados e o Diagrama de Dispersão da variável dependente em relação à equação de regressão.

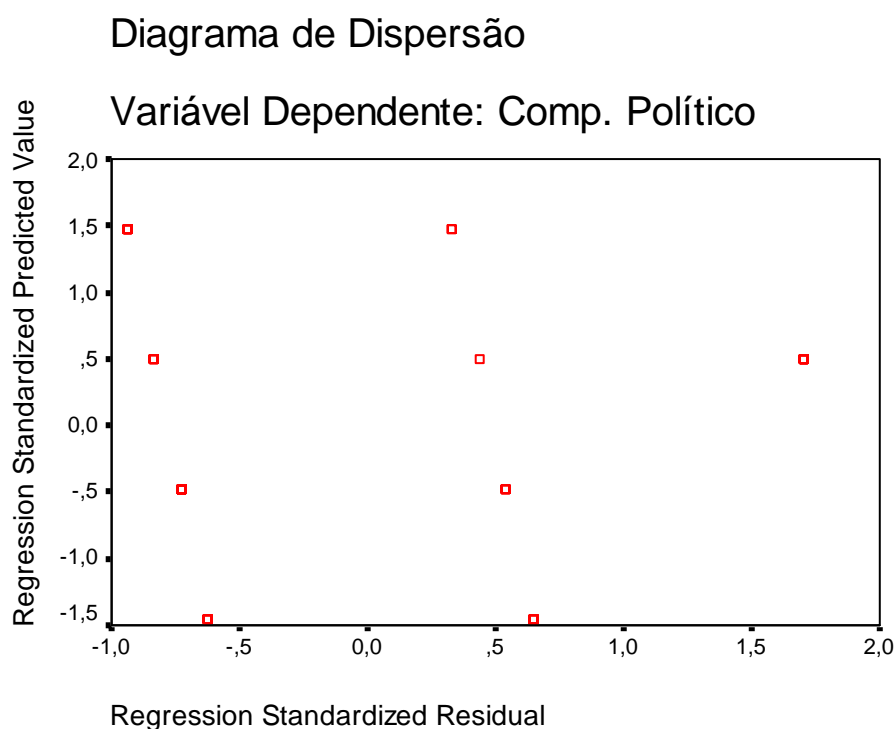


**Figura 62 – Distribuição de frequência dos resíduos padronizados da regressão entre Comportamento Político e Competência de Arbitragem**





**Figura 63 – Gráfico comparativo entre a probabilidade acumulada e esperada dos resíduos padronizados da regressão entre Comportamento Político e Competência de Arbitragem.**



**Figura 64 – Diagrama de dispersão da variável Comportamento Político na regressão com Competência de Arbitragem**

Examinando-se as informações exibidas nas figuras 62, 63 e 64, é possível afirmar que não há problemas significativos que possam indicar que as suposições de regressão tenham sido seriamente violadas.

### 5.7.3 Hipótese H5

A hipótese de pesquisa H5, que foi testada via análise de regressão múltipla, é apresentada a seguir, conforme estabelecido na seção 3.4.1, Hipóteses e Técnicas Estatísticas:

*H5. Em organizações inseridas em ambientes organizacionais DCM a racionalidade limitada e o comportamento político dos gestores influenciam a compreensão.*

O quadro 25 apresenta as variáveis utilizadas na hipótese H5. Foi estabelecido um modelo de regressão bivariado para teste da variável dependente com cada variável independente. Os resultados são mostrados a seguir. Estas variáveis, seus indicadores e seus respectivos testes de normalidade foram caracterizados na seção 5.5.2, Caracterização das Variáveis e Teste da Normalidade, no tópico Hipótese H5. E a análise das associações entre elas foi vista na seção 5.5.3, Exame das Relações entre Variáveis.

### Compreensão Versus Comportamento Político e Racionalidade Limitada

As tabelas 33 e 34 descrevem os resultados da regressão múltipla realizada no software SPSS para teste da hipótese H5.

**Tabela 33 - Sumária do Modelo de Regressão para Teste da Hipótese H5**

Modelo <sup>b</sup>	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> Ajustado	Erro Padrão da Estimativa	Estatísticas de Mudança				
					Mudança R <sup>2</sup>	Mudança F	df1	df2	Mudança Sig. F
1	,861 <sup>a</sup>	,742	,727	,1125	,742	51,641	2	36	,000

a Estimadores: (Constante), Racionalidade, Comportamento Político.

b Variável Dependente: Compreensão.

**Tabela 34 – Coeficientes do Modelo de Regressão para Teste da Hipótese H5**

Modelo <sup>a</sup>		Coef. não Padronizados		Coef. Padronizados	T	Sig.	Correlações			Estatísticas de Colinearidade		
		B	Erro Padrão				Beta	Ordem Zero	Parcial	Parte	Tolerân cia	FIV
1	(Constante)	-1,534	,733		-2,092	,044						
	Comp. Político	6,430E-02	,103	,058	,623	,537	-,318	,103	,053	,819	1,221	
	Racionalidade	,467	,049	,884	9,446	,000	,860	,844	,800	,819	1,221	

a Variável Dependente: Compreensão.

As informações das tabelas 33 e 34 apontam que a variável independente racionalidade é significativa e positivamente associada à variável compreensão. A Significância de T foi de

0,000. Já a variável independente comportamento político não é significativamente associada à variável compreensão, apresentando Significância de T de 0,537. Portanto, a hipótese nula foi rejeitada no caso da racionalidade, confirmando-se a hipótese de pesquisa e aceita no caso do comportamento político, não se confirmando a hipótese de pesquisa.

Observe-se, na tabela 34, que os valores dos testes de colinearidade (Tolerância e FIV) apontam para ausência de problemas significativos.

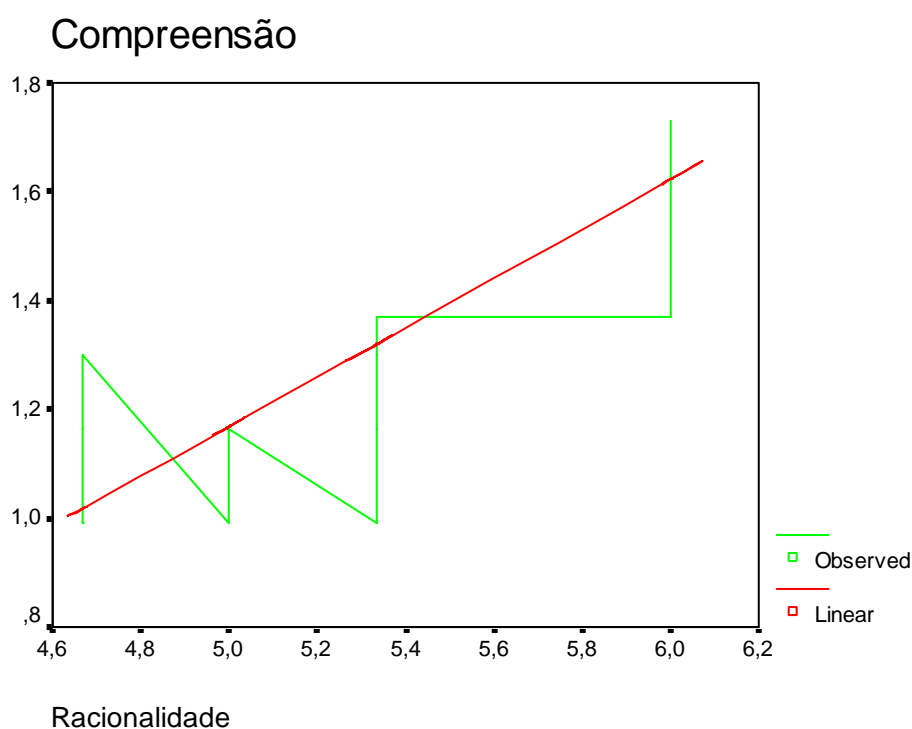
É importante observar que conforme apresentado na tabela 26, na seção 5.5.3, Exame das Relações entre Variáveis, o comportamento político apresentou correlação negativa, embora com força de associação pequena, com a compreensão da decisão pelos gestores (Coeficiente de Correlação de Pearson, R, igual a -,318). Uma hipótese a ser considerada é que o teste de regressão não tenha identificado o Coeficiente de Determinação,  $R^2 = 0,101$ , como significativo no nível de  $\alpha = 0,05$ , para uma amostra total de 39 gestores.

Como a variável comportamento político não se mostrou associada significativamente com a compreensão dos gestores, ela foi eliminada do modelo de regressão. No entanto, seria interessante testar a relação entre comportamento político e compreensão em pesquisas posteriores.

Após a eliminação da variável, a regressão bivariada entre racionalidade e compreensão foi, então, executada para se determinar a influência da primeira sobre a última. Os resultados da regressão linear são encontrados nas figuras 65 e 66.

Dependent variable..	Compreensão	Method..	LINEAR		
Listwise Deletion of Missing Data					
Multiple R	,85950				
R Square	,73874				
Adjusted R Square	,73168				
Standard Error	,11161				
Analysis of Variance:					
	DF	Sum of Squares	Mean Square		
Regression	1	1,3033479	1,3033479		
Residuals	37	,4609314	,0124576		
F =	104,62268	Signif F =	,0000		
----- Variables in the Equation -----					
Variable	B	SE B	Beta	T	Sig T
Racionalidade	,453949	,044381	,859501	10,229	,0000
(Constant)	-1,101258	,233967		-4,707	,0000

**Figura 65 – Análise de regressão bivariada entre as variáveis Compreensão e Racionalidade Limitada.**

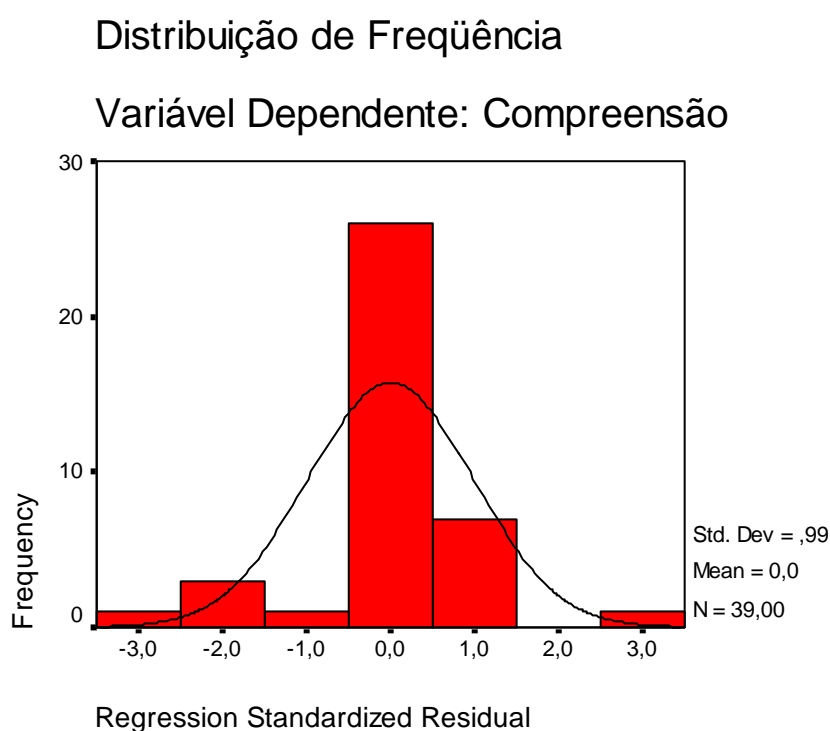


**Figura 66 – Curva de regressão para as variáveis Compreensão e Racionalidade Limitada.**

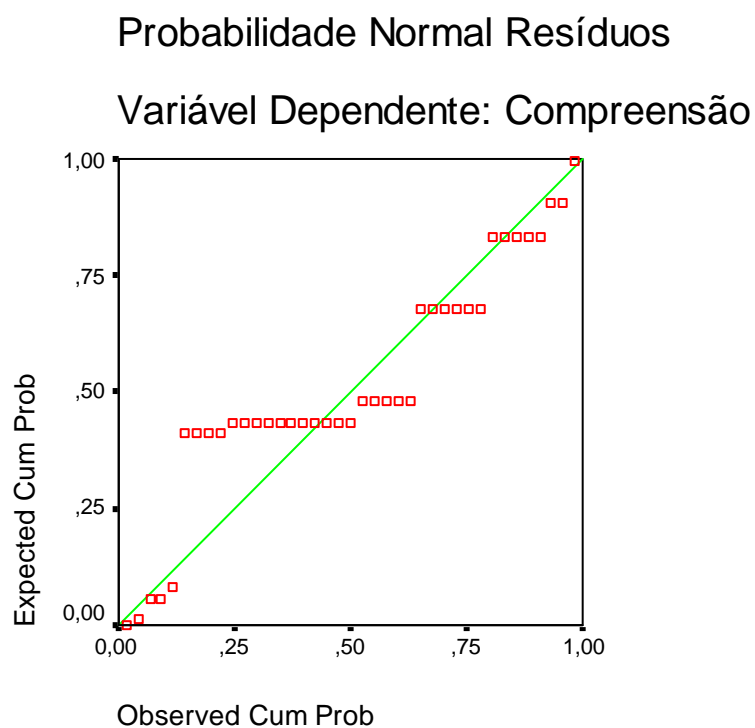
As informações da figura 65 confirmam que a variável independente, racionalidade seja significativa e positivamente associada à variável compreensão. A Significância de T foi de 0,000.

A influência positiva da racionalidade sobre a compreensão apresenta força de associação elevada, uma vez que 73,16% ( $R^2$ ) da variância total da compreensão é explicada a partir desse modelo de regressão.

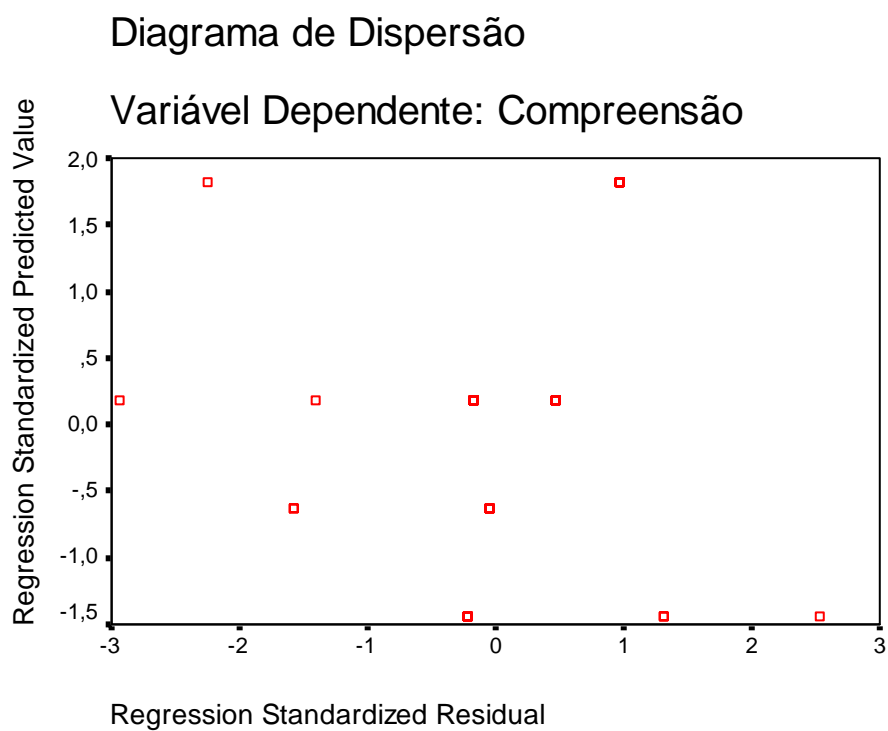
A seguir, são apresentados, respectivamente: a Distribuição de Frequência dos Resíduos Padronizados da regressão, o Gráfico de Probabilidade Normal de Resíduos de Regressão Padronizados e o Diagrama de Dispersão da variável dependente em relação à equação de regressão.



**Figura 67 – Distribuição de frequência dos resíduos padronizados da regressão entre Compreensão e Racionalidade Limitada**



**Figura 68 - Gráfico comparativo entre a probabilidade acumulada e esperada dos resíduos padronizados da regressão entre Compreensão e Racionalidade Limitada**



**Figura 69 – Diagrama de dispersão da variável Compreensão na regressão com Racionalidade Limitada.**

Examinando-se as informações exibidas nas figuras 67, 68 e 69, é possível afirmar que não há problemas significativos que possam indicar que as suposições de regressão tenham sido seriamente violadas.

### 5.7.3 Hipótese H6

A hipótese de pesquisa H6, que foi testada via análise de regressão múltipla, é apresentada a seguir, conforme estabelecido na seção 3.4.1, Hipóteses e Técnicas Estatísticas:

*H6. Em organizações inseridas em ambientes organizacionais DCM, a racionalidade limitada e o comportamento político dos gestores influenciam a comprometimento.*

O quadro 26 apresenta as variáveis utilizadas na hipótese H6. Foi estabelecido um modelo de regressão bivariado para teste da variável dependente com cada variável independente. Os resultados são apresentados a seguir. Essas variáveis, seus indicadores e seus respectivos testes de normalidade foram caracterizados na seção 5.5.2, Caracterização das Variáveis e Teste da Normalidade, no tópico Hipótese H6. E a análise das associações entre elas foi apresentada na seção 5.5.3, Exame das Relações entre Variáveis.

### Comprometimento Versus Comportamento Político e Racionalidade Limitada

As tabelas 35 e 36 descrevem os resultados da regressão múltipla realizada no software SPSS para teste da hipótese H6.

**Tabela 35 - Sumário do Modelo de Regressão para Teste da Hipótese H6**

Modelo <sup>b</sup>	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> Ajustado	Erro Padrão da Estimativa	Estatísticas de Mudança				
					Mudança R <sup>2</sup>	Mudança F	df1	df2	Mudança Sig. F
1	,735 <sup>a</sup>	,540	,515	,4229	,540	21,136	2	36	,00

a Estimadores: (Constante), Racionalidade, Comportamento Político.

b Variável Dependente: Comprometimento.

**Tabela 36 – Coeficientes do Modelo de Regressão para Teste da Hipótese H6**

Modelo <sup>a</sup>		Coef. não Padronizados		Coef. Padronizados	T	Sig.	Correlações			Estatísticas de Colinearidade	
		B	Erro Padrão	Beta			Ordem Zero	Parcial	Parte	Tolerância	FIV
1	(Constante)	20,570	2,754		7,468	,000					
	Racionalidade	-,235	,186	-,158	-1,265	,214	,177	-,206	-,143	,819	1,221
	Comp. Político	-2,447	,388	-,788	-6,310	,000	-,721	-,725	-,713	,819	1,221

a Variável Dependente: Comprometimento.

As informações das tabelas 35 e 36 apontam que a variável independente comportamento político é significativa e negativamente associada à variável comprometimento. A Significância de T foi de 0,000. Já a variável independente racionalidade não é significativamente associada à variável comprometimento, apresentando Significância de T de 0,214. Portanto a hipótese nula foi rejeitada no caso do comportamento político, confirmando-se a hipótese de pesquisa e aceita no caso da racionalidade, não se confirmando a hipótese de pesquisa.

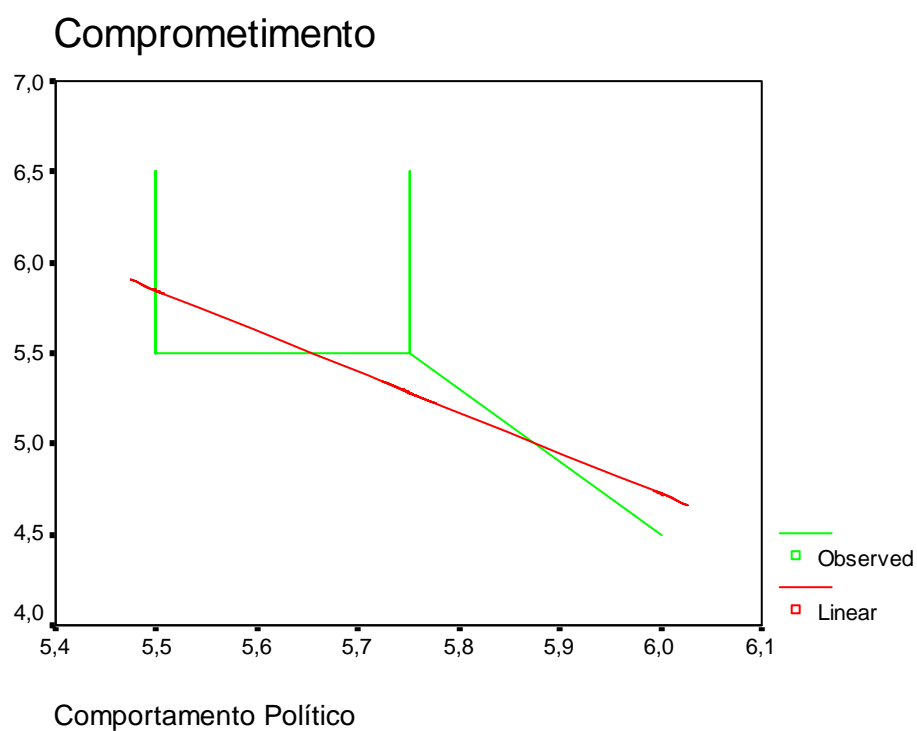
Observe-se, na tabela 36, que os valores dos testes de colinearidade (Tolerância e FIV) apontam para ausência de problemas significativos.

Como a variável racionalidade não se mostrou associada significativamente com o comprometimento dos gestores, ela foi eliminada do modelo de regressão. A regressão bivariada entre comportamento político e comprometimento foi, então, executada para se determinar a influência da primeira sobre a última. Os resultados da regressão linear são encontrados nas figuras 70 e 71.



Dependent variable.. Comprometimento		Method.. LINEAR			
Listwise Deletion of Missing Data					
Multiple R	,72085				
R Square	,51963				
Adjusted R Square	,50665				
Standard Error	,42633				
Analysis of Variance:					
	DF	Sum of Squares	Mean Square		
Regression	1	7,2748344	7,2748344		
Residuals	37	6,7251656	,1817612		
F =	40,02413	Signif F =	,0000		
----- Variables in the Equation -----					
Variable	B	SE B	Beta	T	Sig T
Comportamento Político	-2,238411	,353817	-,720854	-6,326	,0000
(Constant)	18,155629	2,001592		9,071	,0000

**Figura 70 – Análise de regressão bivariada entre as variáveis Comprometimento e Comportamento Político.**

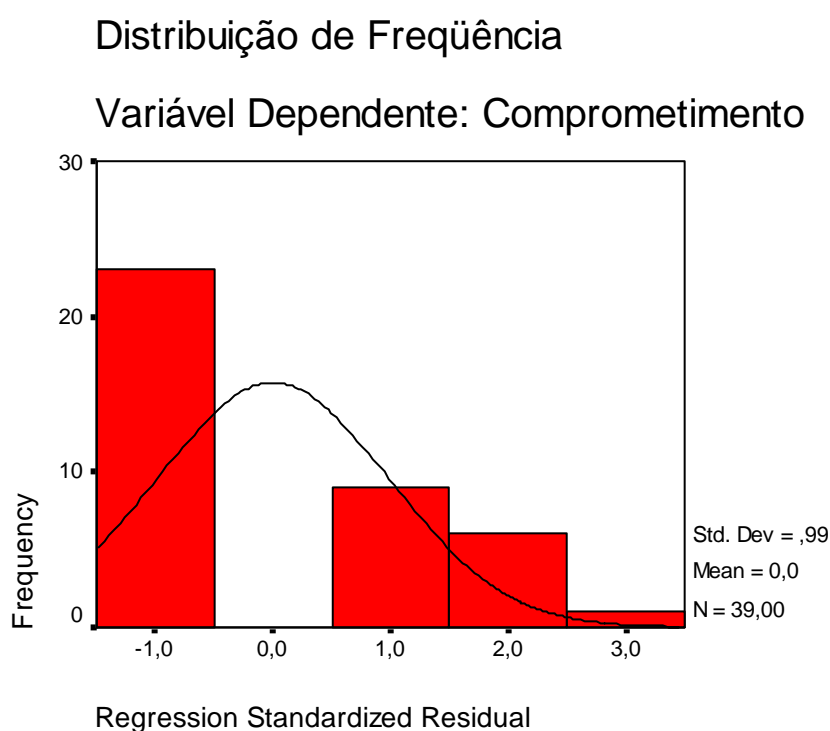


**Figura 71 – Curva de regressão para as variáveis Comprometimento e Comportamento Político.**

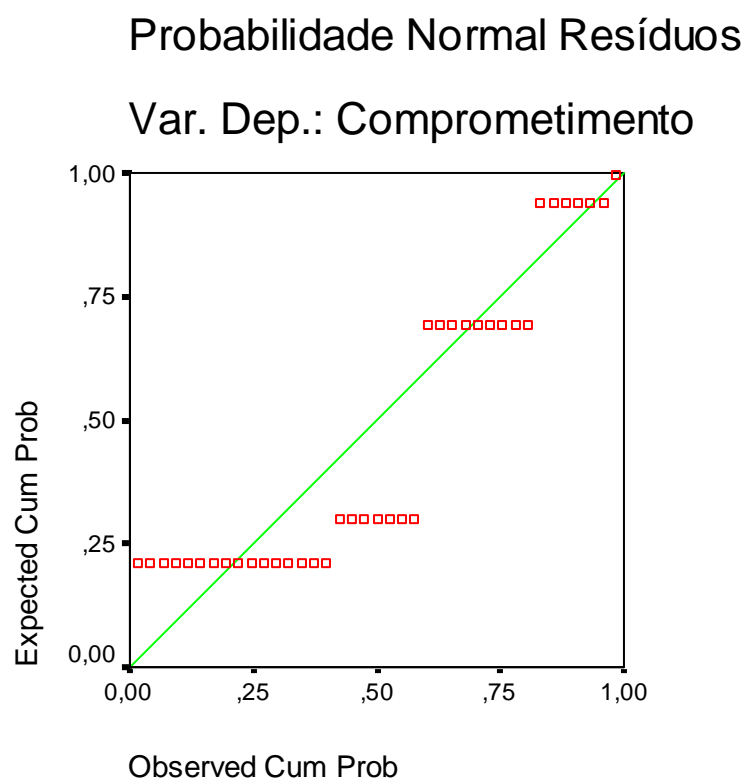
As informações da figura 70 confirmam que a variável independente, comportamento político, seja significativa e negativamente associada à variável comprometimento. A Significância de T foi de 0,000.

A influência negativa do comportamento político sobre o comprometimento apresenta força de associação considerável, uma vez que 50,66% ( $R^2$ ) da variância total do comprometimento é explicada a partir desse modelo de regressão.

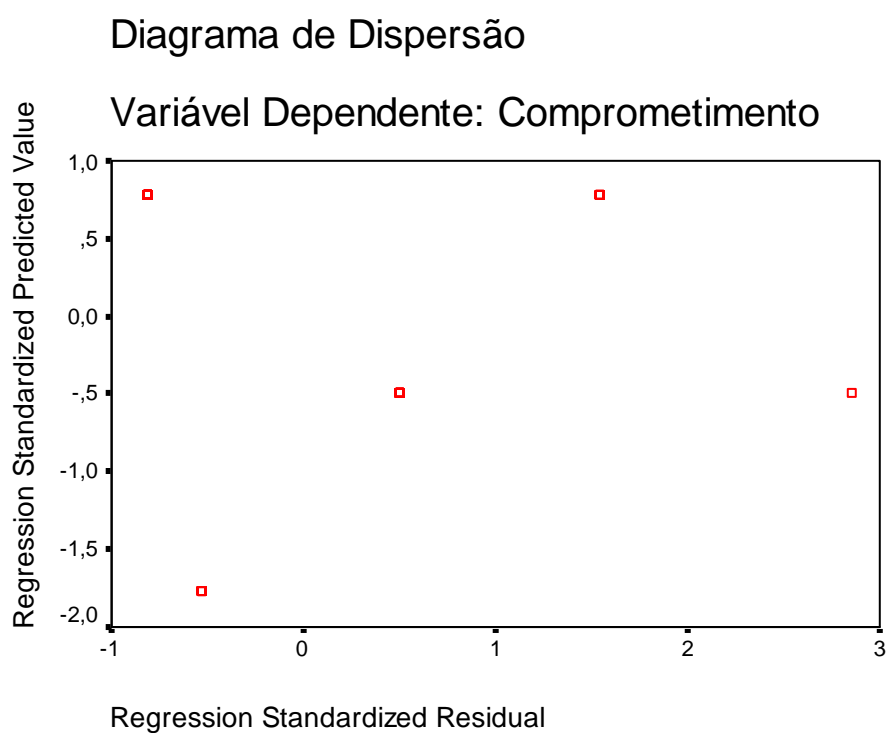
A seguir, são apresentados respectivamente: a Distribuição de Frequência dos Resíduos Padronizados da regressão, o Gráfico de Probabilidade Normal de Resíduos de Regressão Padronizados e o Diagrama de Dispersão da variável dependente em relação à equação de regressão.



**Figura 72 – Distribuição de frequência dos resíduos padronizados da regressão entre Comprometimento e Comportamento Político**



**Figura 73 – Gráfico comparativo entre a probabilidade acumulada e esperada dos resíduos padronizados da regressão entre Comprometimento e Comportamento Político.**



**Figura 74 – Diagrama de dispersão da variável Comprometimento na regressão com Comportamento Político**

Examinando-se as informações exibidas nas figuras 72, 73 e 74, é possível afirmar que não há problemas significativos que possam indicar que as suposições de regressão tenham sido seriamente violadas.

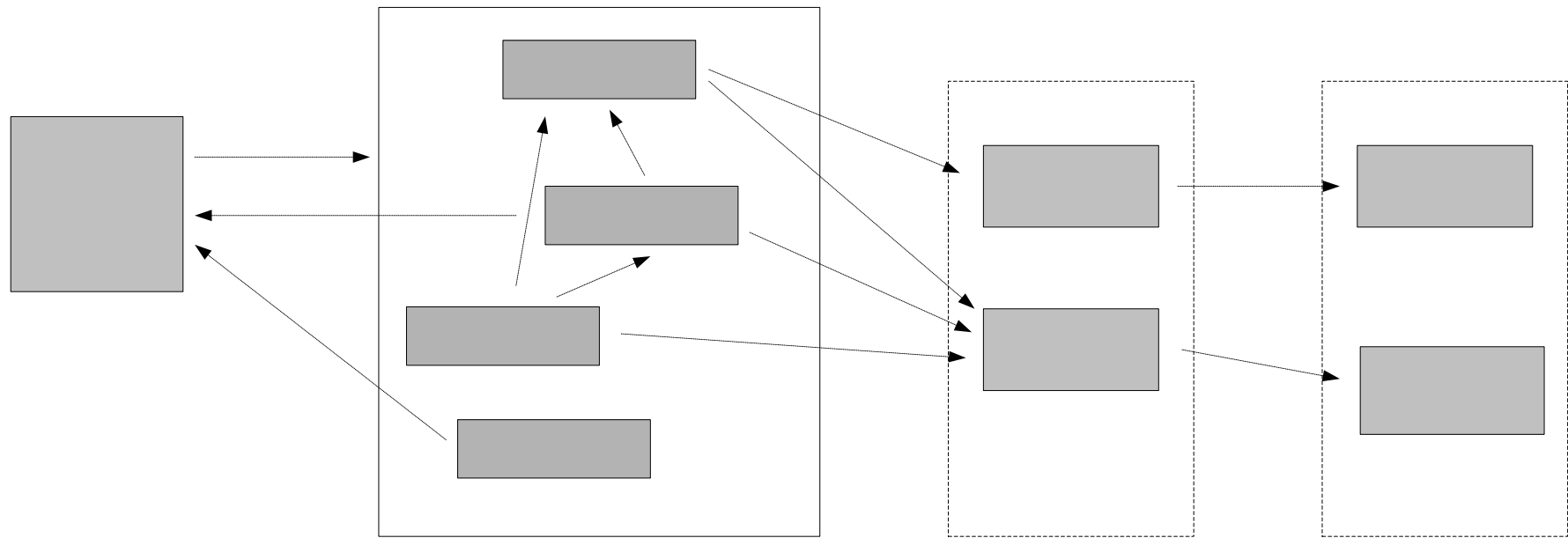
## 6. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O objetivo inicial deste trabalho foi caracterizar a relação entre as competências organizacionais de resolução de conflitos e a compreensão e o comprometimento dos gestores no processo decisório estratégico em ambientes organizacionais dinâmicos, complexos e pouco munificentes (DCM<sup>1</sup>). O resultado geral obtido foi um modelo do relacionamento entre o ambiente organizacional, as competências organizacionais de resolução de conflitos e o consenso entre os gestores no processo decisório estratégico. O modelo é apresentado na figura 75.

Organizações inseridas em ambientes organizacionais DCM<sup>1</sup> possuem um processo decisório estratégico, caracterizado pela descentralização, alto grau de conflito e dificuldade na criação do consenso, em função do dinamismo, complexidade e escassez de recursos que caracterizam o ambiente (LAWRENCE; LORSCH, 1967; CHAKRAVARTYHY, 1982; BOURGEOIS; EISENHARDT, 1988). O que leva à necessidade de um sistema organizacional de resolução de conflitos voltado para a extinção das divergências entre gestores. Esse sistema é crítico para essas organizações em função da necessidade da manutenção de recursos limitados (LAWRENCE; LORSCH, 1967; CHAKRAVARTYHY, 1982).

Esse quadro situacional estabelece a necessidade de as organizações inseridas em ambientes DCM<sup>1</sup> desenvolverem competências de resolução de conflitos: Solução de Problemas, Persuasão, Mediação, Autoridade Legítima, e Arbitragem, de forma a subsidiarem seus sistemas organizacionais de resolução de conflitos (Hipótese H1).

A competência de Arbitragem foi a única das competências de resolução de conflitos, levantadas na revisão da literatura específica sobre o tema, não identificada nas organizações estudadas, conforme se observa na tabela 28. Uma hipótese explicativa, a ser melhor explorada, é que a arbitragem não seja uma prática suportada pela cultura organizacional (SCHEIN, 1985) das organizações da população alvo.



C  
Orga  
Resolu

Figura 75 – Modelo de Relacionamento entre o Ambiente Externo, as Competências Organizacionais de Resolução de Conflitos e o Consenso no Processo Decisório Estratégico em Ambientes DCM

O valor gerado pelas competências de resolução de conflitos para as organizações inseridas em ambientes DCM tem sua base: na preservação de recursos limitados, pela neutralização das divergências e na integração dos subsistemas organizacionais. À medida que estas competências apóiam a integração dos diversos subsistemas organizacionais, ampliam a capacidade da organização para lidar com a complexidade, o dinamismo e a escassez de recursos ambientais.

O quadro 27 apresenta a percepção dos gestores sobre a importância dessas competências, no que se refere à capacidade de geração de vantagem competitiva, à sustentabilidade e à versatilidade.

**Quadro 27 – Caracterização da Colaboração para a Prosperidade em Longo Prazo das Competências Organizacionais de Resolução de Conflitos**

Competências de Resolução de Conflito	Gera Vantagem Competitiva	Sustentabilidade	Versatilidade
Solução de Problemas	X	X	X
Persuasão	X		X
Autoridade Legítima	X		X
Mediação	X	X	X
Arbitragem			X

A competência de Solução de Problemas, na percepção dos gestores, contribui para a prosperidade em longo prazo das organizações, sendo sustentável e versátil, além de gerar vantagem competitiva (Hipótese H2). Esta competência envolve a busca da resolução dos conflitos pelas partes envolvidas a partir de uma abordagem cooperativa.

As competências de Persuasão e Autoridade Legítima, contrariamente à hipótese H2, não se caracterizaram como essenciais, na percepção dos gestores, por não atenderem ao requisito de sustentabilidade. No entanto, fica claro que estas competências compõem habilidades importantes para organizações inseridas em ambientes DCM. Conforme se observa no quadro 27, estas competências são consideradas geradoras de vantagem competitiva e versáteis, podendo ser aplicadas a outras áreas, produtos, e setores de atuação da organização.

A competência de Persuasão se refere à resolução dos conflitos pelas partes envolvidas a partir de uma abordagem competitiva, via aplicação de táticas políticas. Nesta abordagem, a vantagem competitiva também parece ter sua base na resolução dos conflitos e impasses, em si, além da neutralização da inação pelos gestores.

A competência de Autoridade Legítima mostrou-se fortemente e positivamente correlacionada com a competência de Solução de Problemas. O que parece indicar que impasses na resolução conjunta de problemas pelas partes divergentes levam à resolução por autoridade legítima. Esse resultado coincide com Bourgeois e Eisenhardt (1988):

Consenso com qualificação é um processo de dois passos. Primeiro, a equipe tenta alcançar o consenso envolvendo todos. Ocorrendo acordo, a escolha é feita. No entanto, se o consenso não aparece, o CEO e, freqüentemente, o VP pertinente fazem a escolha, guiados pelas informações de toda a equipe. (p.562)

A competência de Mediação, na percepção dos gestores, contribui para a prosperidade em longo prazo das organizações, sendo sustentável e versátil, além de gerar vantagem competitiva (Hipótese H2). Esta competência se volta para apoiar os processos de resolução de conflitos, tanto numa abordagem cooperativa (solução conjunta de problemas) quanto competitiva (solução política), quando o conflito persiste, embora os esforços realizados para sua resolução.

A competência de Arbitragem não se mostrou presente nas organizações estudadas, conforme se observa na tabela 28, o que pode explicar a percepção dos gestores de que ela não gera vantagem competitiva e não é sustentável, contrariamente à hipótese H2.

Por outro lado, a competência de Persuasão mostrou-se fortemente e negativamente correlacionada com as competências de Solução de Problemas e Autoridade Legítima. O que é esperado, uma vez que o comportamento político envolve motivos de competição e não cooperação (KELLEY, 1966; LAX; SEBENIUS, 1986; WALTON; MCKERSIE, 1965).

No que se refere ao comportamento político no processo decisório estratégico, coerentemente, a competência de Persuasão correlaciona-se fortemente e positivamente com a atividade política. Por outro lado, as competências de Autoridade Legítima e Solução de Problemas correlacionam-se negativamente com o comportamento político. (Hipótese H4).



A competência de Mediação não se correlaciona com o comportamento político. O que parece mostrar que o envolvimento de um facilitador no processo de resolução de conflitos não afeta o nível de atividade política.

Considerando-se a racionalidade limitada, observa-se sua correlação positiva com a competência de Autoridade Legítima (Hipótese H3). O que indica que essa competência leva à ampliação da atividade de busca e avaliação de informações, destacando a necessidade de informações pelo terceiro que tomará a decisão sobre o conflito e o envolvimento dos gestores nesse processo.

Já as demais competências não apresentam quaisquer tipos de associação com a racionalidade limitada, contrariamente à hipótese H3.

Por outro lado, as atividades de busca e avaliação de informações, vinculadas à racionalidade limitada, se correlacionam positivamente com a compreensão dos gestores (Hipótese H5). Esse resultado é coerente com outros trabalhos. Child (1975) e Mintzberg (1978) sustentam que a racionalidade limitada influencia a percepção e avaliação dos gestores.

Já o comportamento político não se correlaciona com a compreensão, contrariamente à hipótese H5. Esse resultado contrasta com o trabalho de Hambrick (1981) que mostrou que a atividade política influencia as percepções dos gestores. No entanto, conforme já discutido na seção 5.7.3, como o Coeficiente de Correlação de Pearson para a relação entre essas variáveis foi pequeno, é possível que o teste de regressão não tenha identificado o Coeficiente de Determinação como significativo no nível de  $\alpha = 0,05$ , para uma amostra total de 39 gestores.

Ainda com relação ao consenso, observa-se que a racionalidade limitada não se correlaciona com o comprometimento, contrariamente à hipótese H6. Porém, o comportamento político apresenta correlação negativa com o comprometimento (Hipótese H6). O que leva a se pensar que a atividade política no processo decisório atenua o consenso.

Interessante observar que, embora a competência de Persuasão seja correlacionada positivamente com o comportamento político e este seja correlacionado negativamente com o

comprometimento, essa competência seja geradora de vantagem competitiva. O que parece mostrar que, em ambientes DCM, a resolução do conflito é mais importante que o comprometimento dos gestores. Esse resultado coincide com Wooldridge e Floyd (1990) que, estudando ambientes voláteis (setor bancário e setores manufatureiros fragmentados da economia americana), concluem pela inexistência de correlação entre consenso e desempenho.

Portanto, em ambientes DCM parece existir duas possíveis abordagens para a resolução de conflitos no processo decisório estratégico. A primeira (**cooperativa**) se fundamenta na cooperação entre as partes conflitantes e está associada à competência organizacional de Solução de Problemas e a segunda (**competitiva**) se embasa na competição entre as partes e está vinculada à competência organizacional de Persuasão. Ambas geram vantagem competitiva e são versáteis. No entanto, somente a primeira (**cooperativa**) é sustentável. A figura 76 apresenta essas estratégias.

Na estratégia **cooperativa**, conforme indicado na figura 76, os conflitos no processo decisório estratégico são resolvidos em conjunto pelas partes opositoras, a partir de uma postura cooperativa. Eventuais impasses são resolvidos por mediação e/ou por um terceiro com autoridade legítima, a partir da cooperação das partes envolvidas. Observe-se que impasses podem manter-se, delongando o processo decisório, a partir da inação dos gestores envolvidos. Essa estratégia está associada com um maior nível de racionalidade e compreensão da decisão pelos gestores e com um maior nível de consenso no processo decisório estratégico. Além disso, vincula-se a menores níveis de atividade política e ao maior comprometimento dos gestores envolvidos.

Na estratégia **competitiva**, conforme indicado na figura 76, os conflitos no processo decisório estratégico são resolvidos a partir de atividades políticas. Impasses são resolvidos por mediação. Importante observar que, eventualmente, impasses podem persistir ao processo de mediação, delongando o processo decisório. Essa estratégia vincula-se a um menor nível de comprometimento dos gestores.

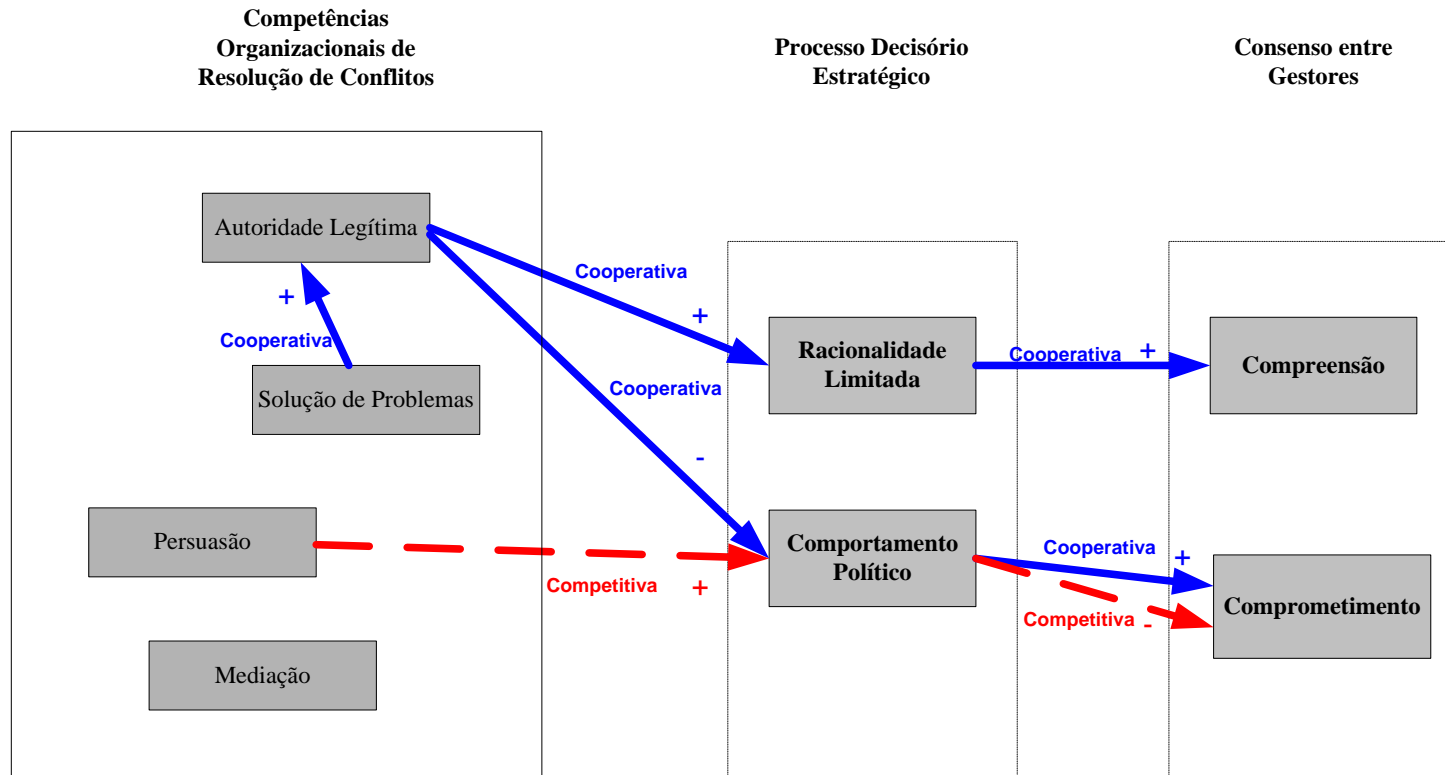


Figura 76 – Estratégias de Resolução de Conflitos no Processo Decisório Estratégico em Ambientes DCM

## 7. CONCLUSÃO

Este trabalho partiu da reflexão sobre a necessidade de um breve processo de resolução dos conflitos que emergem entre os gestores no processo decisório estratégico das empresas inseridas em ambientes dinâmicos, complexos e pouco munificentes. Essas características ambientais impõem a diferenciação da estrutura para se lidar com a diversidade externa, e, ao mesmo tempo, exigem a integração do processo decisório estratégico para não se perder oportunidades e evitar ameaças.

Os resultados obtidos nesta pesquisa levam a duas implicações. A primeira diz respeito às competências organizacionais de resolução de conflitos como determinantes de padrões interativos recorrentes entre os executivos que influenciam o processo decisório estratégico tanto quanto as características da decisão. Essa abordagem contrasta com enfoques anteriores que têm colocado as características da decisão como delimitadoras do processo decisório estratégico e coincide com outros estudos que mostram que

uma perspectiva está começando a tomar forma que questiona o pensamento tradicional sobre a tomada de decisão estratégica. Esta visão emergente coloca crucial importância nas equipes da alta administração. Outras abordagens (HICKSON et al., 1986; MINTZBERG et al., 1976) têm argumentado que as características da decisão são soberanas. A visão aqui é que, embora as características da decisão sejam importantes, existem padrões interativos recorrentes entre executivos que também influenciam profundamente a tomada de decisão estratégica e, em última instância, o desempenho da firma. (EISENHARDT, 1989a, p.573).

A segunda implicação dos resultados obtidos nesta pesquisa volta-se para a necessidade da alta administração das organizações inseridas em ambientes DCM administrar o grau de utilização das abordagens **cooperativa** e **competitiva** na resolução dos conflitos entre gestores no processo decisório estratégico. Cabe à alta administração dosar os níveis de atividade política, cooperação, inação, e consenso que se deseja manter na organização. A alta administração deve articular o contexto, e promover estruturas, políticas e sistemas de recompensa que estimulem a configuração desejada.

Espera-se que este estudo inspire pesquisas futuras sobre o papel do ambiente organizacional e das competências organizacionais de resolução de conflitos no processo decisório estratégico. Este trabalho focalizou um único segmento de atividade empresarial, o segmento de Telefonia Fixa do setor de Telecomunicações da economia brasileira. Pesquisas adicionais

poderiam prover comparações com outros segmentos empresariais para se determinar se as associações entre: ambiente organizacional, competências de resolução de conflitos, processo decisório estratégico e consenso entre os gestores, achadas na presente pesquisa são específicas do segmento estudado ou são aplicáveis a uma variedade de ambientes competitivos, caracterizados pelo dinamismo, complexidade e pouca disponibilidade de recursos. O estudo de ambientes com características diferentes das estabelecidas nesta pesquisa, da mesma forma, pode prover informações importantes para se contrapor aos resultados aqui obtidos. Por exemplo, poderia se questionar se as organizações inseridas em ambientes estáveis, pouco complexos e munificentes, não possuiriam competências organizacionais de resolução de conflitos.

Diversas questões teóricas também podem servir de tema para pesquisas futuras. Por exemplo, este estudo encontrou que o ambiente organizacional influencia o desenvolvimento de competências de resolução de conflitos em empresas inseridas em ambientes dinâmicos, complexos e pouco munificentes. Futuros estudos exploratórios poderiam focar a questão do como as competências de resolução de conflitos se desenvolvem. Quais fatores são determinantes no desenvolvimento de uma ou de outra competência organizacional de resolução de conflitos? Como é o processo pelo qual essas competências são formadas nas organizações? Será que as culturas organizacionais e nacionais estimulam ou inibem o desenvolvimento de determinadas competências? Qual a influência das competências individuais de resolução de conflitos dos gestores?

Outras pesquisas futuras exploratórias poderiam averiguar o porquê da arbitragem não ser utilizada como uma competência de resolução de conflitos na população alvo deste estudo. Será que em outros segmentos de atividade empresarial este fato se repete? E quando ela é usada, será que gera vantagem competitiva, é versátil e sustentável?

Ainda, pesquisas futuras poderiam verificar se existe associação entre a eficácia das decisões estratégicas organizacionais e a abordagem de resolução de conflitos usada no processo decisório (**competitiva** ou **cooperativa**). Ou ainda, se existe associação entre a abordagem de resolução de conflitos usada preferencialmente pelas organizações e seus desempenhos.

Pesquisas futuras sobre esses temas podem ampliar consideravelmente a compreensão sobre o papel do ambiente organizacional e das competências de resolução de conflitos no processo decisório estratégico.

**REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABELSON, R. P.. The psychological status of the script concept. In: **American Psychologist**, 36, 715-29, 1981.
- ALDRICH, H. E. **Organizations and environments**. NJ: Prentice-Hall, 1979.
- ALDRICH, H. E.; PFEFFER, J. **Organizations and environments**. NY: Ithaca - New York State School of Industrial and Labor Relations, Cornell University, 1976.
- ALLISON, G. T. **Essence of decision: Explaining the Cuban missile crisis**. Boston: Little Brown, 1971.
- ALMEIDA, I. R. M.. **Manual de planejamento estratégico: Desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas excel**. São Paulo: Atlas. 2000.
- AMASON, A. Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: Resolving a paradox for top management teams. In: **Academy of Management**, vol.39, no.1, p.123-148, 1996.
- AMASON, A. C.; SCHWEIGER, D. M. Resolving the paradox of conflict, strategic decision making and organizational performance. In: **International Journal of Conflict Management**, 5:239-253, 1994.
- ANDERSON, P.A. Decision making by objection and the Cuban Missile Crisis. In: **Administrative Science Quarterly**, 28, p. 201-222, 1983.
- ANDREWS, K.R. **The Concept of Corporate Strategy**. Homewood, IL: Irwin, 1980.
- ANSOFF, H.I. **Corporate Strategy**. New York: McGraw-Hill, 1965.
- ARENDT, H. **On Violence**. London, England: Penguin Press, 1970.
- ASTLEY, W. G. Sources of power in organizational life. **PhD Thesis**. University of Washington, Seattle, 1978.
- ASTLEY, W. G. et al. Complexity and cleavage: dual explanations of strategic decision making. In: **Journal of Management Studies**, 19/4:357-75, 1982
- BAIN, J. S. Relation of Profit Rate to Industrial Concentration: American Manufacturing 1936-40. In: **Quarterly Journal of Economics**, vol. 55, pp. 271-293, 1951.
- BAIN, J.; QUALLS, P. D. **Industrial organization: A treatise**. Greenwich, CN: JAI Press, 1987.
- BALDRIDGE, J.V. **Power and Conflict in the University**. NY: Wiley, 1971.
- BANTEL, K. A.; JACKSON, S.E. Top management and innovations in banking: Does the composition of the top team make a difference? In: **Strategic Management Journal**, 10: 107-112, 1989.
- BARNARD, C. I. **Organization and Management: Selected papers**. Cambridge, MA: Harvard University Press. 1948.
- BARNEY, J.B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. In: **Journal of Management**, 17, 1, 99-120, 1991.
- BARON, R. A. Reducing organizational conflict: An incompatible response approach. In: **Journal of Applied Psychology**, 69, p.272-279, 1984.
- BATAGLIA, W.. O Processo Decisório de Investimento Estratégico em Tecnologia da Informação: Um Estudo na Agroindústria do Estado de São Paulo. **Dissertação de Mestrado**. São Paulo: FEA – USP. 2002.
- BATEMAN, T. S., SNELL, S. A. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.
- BAUM, J. A . C. Ecologia organizacional. In: CLEGG, S.R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (orgs). **Handbook de Estudos Organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2001.
- BEN-YOAV, O.; PRUITT, D. G. Resistance to yielding and the expectation of cooperative



- future interaction in negotiation. In: **Journal of Experimental Social Psychology**, 20, p.323-353, 1984.
- BERGER, P. L.; LUCKMAN, T. **The social construction of reality**. New York: Doubleday & Company, 1967.
- BIBERMAN, G. Personality and Characteristic Work Attitudes of Persons with High, Moderate and Low Political Tendencies. In: **Psychological Reports**, October, 1985, pp. 1303-1310.
- BLAKE, R R; MOUTON, J. S. **The managerial grid**. Houston, TX: Gulf, 1964.
- BNDES As Telecomunicações no Brasil. In: **Caderno de Infraestrutura: Fatos-Estratégia**. Vol. 15, 2000.
- BNDES Operadoras de telefonia móvel no Brasil. In: **Caderno de Infraestrutura: Fatos-Estratégia**. Vol. 19, 2001.
- BORUM, F. A power-strategy alternative to organization development. In: **Organization Studies**, 1, 123-146, 1980.
- BOURGEOIS, L. J. III. Strategic Management and Determinism. In: **Academy of Management Review**, v. 9, p. 586-596, 1984.
- BOURGEOIS, L. J. III. On the measurement of organizational slack. In: **Academy of Management Review**, 6: 29-39, 1981.
- BOURGEOIS, L. J. III. Performance and consensus. In: **Strategic Management Journal**, 1: 227-248, 1980.
- BOURGEOIS, L. J. III.; SINGH, J, V. Organizational slack and political behavior among top management teams. In: **Academy of Management Proceedings**, p. 43-47, 1983.
- BOURGEOIS, L.J.III.; ASTLEY, G. A strategic model of organizational conduct and performance. In: **International Studies of Management and Organization**, vol. IX, n.3, p.40-66, 1979.
- BOURGEOIS, L.J.III.; EISENHARDT, K. M. Strategic Decision Processes in high velocity environments: Four cases in the microcomputer industry. In: **Management Science**, vol. 34, n. 7, July 1988.
- BOVET, D.; JOAS, A . A chave é a execução. In: **HSM Management**, v. 34, p. 73, setembro-outubro 2000.
- BOVET, D.; MARTHA, J. Lessons from the innovators. In: **Supply Chain Management Review**, May-Jun, p. 85, 2000.
- BREHMER, B. Social judgment theory and the analysis of interpersonal conflict. In: **Psychological Bulletin**, 83: 985-1003, 1976.
- BREWER, M. B. The role of ethnocentrism in intergroup conflict. In: Worchel, S.; Austin, W. G. (Eds.). In: **Psychology of Intergroup Relations**. p.88-102, 1986.
- BREWER, M. R. Ingroup bias in the minimal intergroup situation: A cognitive motivational analysis. In: **Psychological Bulletin**, 86, p.307-324, 1979.
- BURNS, T.; STALKER, G. M. **The management of innovation**. London: Tavistock, 1961.
- CARNEVALE, P. J.; CONLON, D. E. Time pressure and strategic choice mediation. In: **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 42, p.111-133, 1988.
- CARNEVALE, P. J.; ISEN, A. M. The influence of positive affect and access on the discovery of integrative solutions in bilateral negotiation. In: **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 37, p.1-13, 1986.
- CARNEVALE, P. J.; KEENAN, P. A. Frame and motive in integrative bargaining: The likelihood and the quality of agreement. Paper presented at the **Third Annual Meeting of the International Association for Conflict Management**, Vancouver, British Columbia, 1990.
- CARROL, G. R. Organizational ecology. In: TUMER, R H.; SHORT, I. R.. (eds). **Annual Review of Sociology**, Palo Alto, vol.10, 1984.

- CARROL, G. R.; DELACROIX, I. Organizational mortality in newspaper industry of Argentina and Ireland: An ecological approach. In: **ASQ**, v. 27, p.169-198, 1982.
- CARTER, E.E. The behavioral theory of the firm and the top-level corporate decisions. In: **Administrative Science Quarterly**, 16, p. 413-428, 1971.
- CASE, T.; DOSIER, L.; MURKISON, G.; KEYS, B. How Managers Influence Superiors: A Study of Upward Influence Tactics. In: **Leadership and Organization Development Journal**, vol. 9 n. 4, 1988, pp. 25-31.
- CHAKRAVARTHY, B. Adaptation: A promising metaphor for strategic management. In: **Academy of Management Review**, 7, p.35-44, 1982.
- CHANDLER JR., A. D. **Strategy and Structure**: chapters in the history of the American industrial enterprise. Cambridge, MA : MIT Press, 1962.
- CHILD, J. Managerial and organizational factors associated with company performance – part II. In: **Journal of Management Studies**, 12, p. 12-27, 1975.
- CHILD, J. Organizational structure, environment and performance: The role of strategic choice. In: **Sociology**, 6, p. 1-22, 1972.
- CLARK, K. B.; WHEELWRIGHT, S. C.. **Managing new product and process development**: text and cases. Free Press. New York, 1993.
- CLARK, M. S.; MILLS, J. Interpersonal attraction in exchange and communal relationships. In: **Journal of Personality and Social Psychology**, 37, p.12-24, 1979.
- COASE, R. The nature of the firm. In: **Economica**, 4, 1937.
- COLEMAN, J. S. **Community conflict**. New York: Free Press. 1957.
- COOPER, D.R.; SCHINDLER, P.S. **Métodos de pesquisa em administração** (7ª ed.). Porto Alegre: Bookman, 2003.
- COOPER, J.; FAZIO, R H. The formation and persistence of attitudes that support intergroup conflict. In: AUSTIN, W. G.; WORCHEL, S. (Eds.). **The Social Psychology of Intergroup Relations**, p.149-159. Monterey, CA: Brooks/Cole, 1979.
- COSER, L. A. **The functions of social conflict**. New York: Free Press. 1956.
- COSIER, R. A. The effects of three potential aids for making strategic decisions on prediction accuracy. In: **Organizational Behavior and Human Performance**, 22:295-306, 1978.
- COSIER, R. A.; ROSE, R. L. Cognitive conflict and goal conflict effects on task performance. In: **Organizational Behavior and Human Performance**, 19: 378-391, 1977.
- CUNNINGHAM, M. R.; SHAFFER, D. R.; BARBEE, A. P.; WOLFF, P.L., KELLEY, D. J. Separate processes in the relation of elation and depression to helping: Social versus personal concerns. In: **Journal of Experimental Social Psychology**, 26, p.13-33, 1990.
- CYERT, R.M.; MARCH, J.G. **A behavioral theory of the firm**. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 1963.
- DAFT, R.L. **Organizações: Teoria e Projetos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- DATTA, D. K.; NARAYANAN, V. K.. A meta-analytic review of the concentration-performance relationship: Aggregating findings in strategic management. In: **Journal of Management**, 15 (3): 469-483. 1989.
- DAVIES, J. C. Toward a theory of revolution. In: **Sociological Review**, 27, p.5-19, 1962.
- DAY, G.S. Maintaining the competitive edge: Creating and sustaining advantages in dynamic competitive environments. In: DAY, G.S.;REIBSTEIN, D.J.;GUNTHER, R. (eds.). **Wharton on Dynamic Competitive Strategy**. New York: Wiley, 1997.
- DEAN, J.W.; SHARFMAN, M.P. Procedural Rationality in The Strategic Decision Making Process. In: **Journal of Management Studies**, forthcoming, 1992.
- DEAN, J.W.; SHARFMAN, M.P. The Relationship between procedural rationality and political behavior in strategic Decision-making. In: **Decision sciences**, v.24, n.6, 1069-1083, 1993.

- DESS, G. G. Consensus on strategy formulation and organizational performance: Competitors on a fragmented industry. In: **Strategic Management Journal**, 8:259-277, 1987.
- DESS, G. G.; ORIGER, N. K. Environment, structure, and consensus in strategy formulation : A conceptual integration. In: **AMR**, 12, 2, p.313-330, 1987.
- DESS, G.; BEARD, D. Dimensions of organizational task environment. In: **Administrative Science Quarterly**, 29, p.52-73, 1984.
- DEUTSCH, M. **The resolution of conflict**. New Haven, CT: Yale UP. 1973.
- DEUTSCH, M.. Conflicts: Productive and destructive. In: **Journal of Social Issues**, 25, 1969.
- DEWEY, J. **How we think**. Boston: D.C. Heath, 1933.
- DILL, W. R. Environment as an influence on managerial autonomy. In: **Administrative Science Quarterly**, 2, p.409-443, 1958.
- DONALDSON, L. **In defense of organization theory: a reply to the critics**. Cambridge: Cambridge UP, 1985.
- DOWNNEY, H. K. Environmental uncertainty: The construct and its application. In: **Administrative Science Quarterly**, 20, p.613-629, 1975.
- DRUCKER, P. F. The coming of new organization. In: **Harvard Business Review**, v.1, p. 45-53, jan/ feb 1988.
- DRUCKER, P.F. **Management: Tasks, Responsibilities, Practices**. New York: Harper & Row, 1974.
- DUNCAN, R. G. Characteristics of organizational environment and perceived environmental uncertainty. In: **Administrative Science Quarterly**, 17(2), p. 313-327, 1972a.
- DUNCAN, R. G. Multiple decision-making structures in adapting to environmental uncertainty: The impact of the organization effectiveness. In: **Human Relations**, 20, p. 273-291, 1972b.
- DUTON, J. E.; JACKSON, S.E. Categorizing strategic issues: links to organizational action. In: **Academy of Management Review**, 12(1), p. 76-90, 1987.
- EDNEY, J. J.; HARPER, C. S. The commons dilemma: A review of contributions from psychology. In: **Environmental Management**, 2, p.491-507, 1978.
- EISENHARDT, K. M.; ZBARACKI, M. J. Strategic decision making. In: **Strategic Management Journal**, vol.13, p.17-37, 1992a.
- EISENHARDT, K.; BOURGEOIS, L.J.III The politics of strategic decision making in top management teams: a study in the microcomputer industry. In: **Academy of management journal**, 1988, 31 (4), 737-770.
- EISENHARDT, K.M. Making Fast Strategic Decisions in High-Velocity Environments. In: **Academy of Management Journal**, Vol. 32, no 3, 543-576, 1989a.
- EISENHARDT, K.M. Building theory from case study research. In: **Academy of Management Review**, vol 14, no 4, 532-550, 1989b.
- EISENHARDT, K.M.; BOURGEOIS, L.J. III. Charting strategic decisions in the microcomputer industry: Profile of an industry star. In Glinow, M.V.; Mohrmann, S. (eds.), **Managing Complexity in High Technology Organizations, Systems and People**. Oxford University Press, New York, 74-89, 1989c.
- EISENHARDT, K.M.; BOURGEOIS, L.J.III **Conflict and strategic decision-making: How top management teams disagree**. Working paper, Stanford University, 1992.
- ELKOURI, H.; ELKOURI, E. **How arbitration works**. 4<sup>th</sup> edition. Washington, DC: BNA, Inc.1985.
- EMERY, F.; TRIST, E. The casual texture of organizational environments. In: **Human Relations**, XVIII, p. 21-33, 1965.
- ENZLE, M. E.; HARVEY, M. D.; WRIGHT, E. F. Implicit role obligations versus social responsibility in constituency representation. In: **Journal of Personality and Social**

- Psychology**, 62, p.238-45, 1992.
- ETZIONI, A. **Organizações complexas**. São Paulo: Atlas, 1967.
- EXAME. **Anuário Exame 2004-2005**: Infra-estrutura. Ano 38, número 22. Novembro. 2004a.
- FILKENSTEIN, S. Power in Top Management Teams: Dimensions, Measurement and Validation. In: **Academy of Management Journal**, 1992, vol 35, no. 3, 505-538.
- FILLEY, A. C. **Interpersonal conflict resolution**. Glenview, IL: Scott, Foresman. 1975.
- FIOL, C. M.; LYLES, M. A.. Organizational learning. In : **Academy of Management Review**, v. 10, v.29, n.4, p.803-813, 1985.
- FISHER, R. J. **The social psychology of intergroup and international conflict resolution**. New York: Springer-Verlag. 1990.
- FISHER, R.; URY, W. **Getting to YES: Negotiating agreement without giving in**. Boston: Houghton Mifflin. 1981.
- FISKE, S. T.; TAYLOR, S. E. **Social cognition**. 2nd ed.. NY: McGraw-Hill. 1991.
- FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T.; SILVA, S.; BATAGLIA, W.. **Gestão de Competências para a Produção Industrial de Serviço**. In: Sbragia, R.; Galina, S. V. R. (eds.). **Gestão da Inovação no Setor de Telecomunicações**. São Paulo: PGT-USP. 2004.
- FLEURY, A.; FLEURY, M. T.. **Aprendizagem e inovação organizacional: As experiências do Japão, Coréia, e Brasil**. São Paulo: Atlas, 1995.
- FLEURY, A.; FLEURY, M. T.. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. São Paulo: Atlas, 2001.
- FOLLETT, M. P. Constructive conflict. In: METCALF, H. C.; URWICK, L. (Eds.). **Dynamic administration: The collected papers of Mary Parker Follett**. p.30-49. New York: Harper, 1940.
- FRANSMAN, M.. **Telecoms in the internet age: from boom to bust to ?** Oxford: Oxford University Press, 2002.
- FREDRICKSON, J. T.; MITCHELL, T.R. Strategic Decision Processes: Comprehensiveness and Performance in Industry with an Unstable Environment. In: **Academy of Management Journal**, vol. 27, no. 2, 399-423, 1984.
- FREDRICKSON, J.; IAQUINTO, A. Incremental change, its correlates, and the comprehensiveness of strategic decision process. In: **Academy of Management Proceedings**: 26-30, 1987.
- FREDRICKSON, J.W. The comprehensiveness of strategic decision processes: Extension, observations, future directions. In: **Academic of Management Journal**, vol. 27, no. 3, 445-466, 1984.
- FREDRICKSON, J.W.; IAQUINTO, AL. Inertia and Creeping Rationality in Strategic Decision Processes. In: **Academy of Management Journal**, vol. 32, no. 3, 516-542, 1989.
- FRENCH JR., J.R.P.; RAVEN, B.H. The bases of social power. In: CARTWRIGHT, D. (ed). **Studies in Social Power**. The University of Michigan, 1959.p. 150-167.
- FRY, W. R; FIRESTONE, L J.; WILLIAMS, D. L. Negotiation process and outcome of stranger dyads and dating couples: Do lovers lose? In: **Basic and Applied Social Psychology**, 4, p.1-16, 1983.
- GAENSLEN, F. Democracy vs. efficiency: Some arguments from the small group. In: **Political Psychology**, 2(1):15-29, 1980.
- GAFFARD, J. L.; KRAFFT, J. **Telecommunications: understanding the dynamics of the organization of the Industry**. 2000. (Working Paper) Disponível em: <<http://www.telecomvisions.com/articles/pdf/jackie.pdf>> Acesso em: 06 out.2003.
- GALBRAITH, J. **Designing complex organizations**. MA: Addison-Wesley, 1973.

- GANDZ, J.; MURRAY, V.V. The experience of workplace politics. In: **Academy of Management Journal**, 23: 237-251, 1980.
- GARFINKEL, H.. **Studies in ethno methodology**. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1967.
- GEREFFI, G. Capitalism, development and global commodity chains. In: SKLAIR, L. (ed.) **Capitalism and development**. London : Routledge, 1994.
- GEREFFI, G. Competitividade e redes na cadeia produtiva do vestuário na América do Norte. In: **Revista latino-americana de estudos do trabalho**, v. 4, n.6, p. 101 – 27, 1998.
- GLASBERG. **Atlas Brasileiro de Telecomunicações**. 2005.
- GLASL, F. The process of conflict escalation and roles of third parties. In: BOMERS, G. B. J.; PETERSON, O. R. B. (eds). **Conflict management and industrial relations**. p.119-40. Boston: Kluwer Nijhoff. 1982.
- GOFFMAN, E. **The presentation of self in everyday life**. NY: Doubleday, 1953.
- GOODMAN, P.S.; RAVLIN, E.C.; ARGOTE, L. Current Thinking about Groups: Setting the stage for New Ideas. In: GOODMAN, P.S. **Assigning Effective Work Groups**. San Francisco: Jossey-Bass, 1986.
- GRANT, R. M.. The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. In: **California Management Review**. Spring, 114-135. 1991.
- GRUDER, C. L. Relationship with opponent and partner in mixed-motive bargaining. In: **Journal of Conflict Resolution**, 15, p.403-16, 1971.
- GRZELAK, J. Conflict and cooperation. In: Hewstone, M.; Stroebe, W.; Codol, J.; Stephenson, G. M. (eds). **Introduction to social psychology**. Oxford: Basil Blackwell. 1988.
- GRZELAK, J. L.. Preferences and Cognitive Processes in Interdependence Situations: A Theoretical Analyses of Cooperation. In DERLEGA, J. V.; GRZELAK, J. L.. (editors) **Cooperation and Helping Behavior: Theories and Research**. New York, Academic Press, 1982.
- GUILHOTO, L.F.M.; RUBAL, J.M. Estratégia de Lançamento de novos produtos e de serviços inovadores em operadoras do sistema de telefonia fixa comutável (STFC). In: SBRAGIA, R.; GALINA, S. V. R. (eds.). **Gestão da Inovação no Setor de Telecomunicações**. São Paulo: PGT-USP, 2004.
- GUTH, W. W.; MACMILLAN, I. C. Strategy implementation versus middle management self-interest. In: **Strategic Management Journal**, 7:313-327, 1986.
- HAGE, J. **Theories of organizations: form, process and transformation**. NY: Wiley. 1980.
- HAIR, J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C.. **Multivariate Data Analysis**, 5th ed., Upper Sadle River, NJ: Prentice Hall, 1995.
- HAIR, J. F.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman. 2005.
- HAMBRICK, D. Strategic awareness within top management teams. In: **Strategic Management Journal**, 2: 263-278, 1981.
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo Futuro**. RJ: Campus. 1995.
- HAMNER, W. C. Effects of bargaining strategy and pressure to reach agreement in a stalemated negotiation. In: **Journal of Personality and Social Psychology**, 30, p.458-67, 1974.
- HANNAN, M.T.; FREEMAN, J. **Organizational ecology**. Cambridge, MA: Harvard Business Press, 1989.
- HANNAN, M.T.; FREEMAN, J. The population ecology of organizations. In: **American Journal of Sociology**, 82, p.929-964, 1977.
- HARRIS, K. L; CARNEVALE, P. J. Chiling and hastening: The influence of third-party power and interests on negotiation. In: **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 47, p.138-160, 1990.

- HARRIS, R. D. Organizational Task Environments: An Evaluation of Convergent and Discriminant Validity. In: **Journal of Management Studies**, 41:5, July 2004.
- HAX, A. C.; MAJLUF, N. S. **Strategic Management: An Integrative Perspective**. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall International Editions, 1984.
- HAX, A. C.; MAJLUF, N. S. **The strategy concept and process: A pragmatic approach**. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, 1996.
- HEDRICK, T.; BICKMAN, L.; ROG, D. J. **Applied research design**. Newbury Park, CA: Sage. 1993.
- HEIDER, F.. **The psychology of Interpersonal Relations**. NY: Wiley, 1958.
- HICKSON, D.J.; BUTLER, R.J.; CRAY,D.; MALLORY,G.R.; WILSON, D.C. **Top Decisions: Strategic Decision-Making in Organizations**. San Francisco: Jossey-Bass, 1986.
- HILLS, F.S.; MAHONEY, T.A. University budgets and organizational decision making. In: **Administrative Science Quarterly**, 23: 454-465, 1978.
- HILTROP, J. M. Factors associated with successful labor mediation. In: Kressel, K.; Pruitt, D. G. (eds). **Mediation research**. p.241-62. San Francisco: Jossey-Bass. 1989.
- HOFFMAN, L. R. Homogeneity of member personality and its effect on group problem solving. In: **Journal of Abnormal and Social Psychology**, 58: 27-32, 1959.
- HOFFMAN, L. R.; HARBURG, E.; MAIER, N. R. F. Differences and disagreement as factors in creative group problem solving. In: **Journal of Abnormal and Social Psychology**, 64: 206-214, 1962.
- HOLDER, J. J., Jr Decision making by consensus. In: IVANCEVICH, J. M.; DONNELLY, J. H., Jr. (eds.). **Readings in organizations: Behavior, structures, ad processes**. Plano, TX: Business Publications. 1976.
- HORNSTEIN, H. A. **Cruelty and kindness: A new look at aggression and altruism**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall. 1976.
- HREBINIAK, L. G.; SNOW, C. C. Industry differences in environmental uncertainty and organizational characteristics related to uncertainty. In: **Academy of Management Journal**, vol. 23, n.4, p.750-759, 1980.
- HUNT, S. D.; MORGAN, R. M. The Comparative Advantage Theory of Competition. In: **Journal of Marketing** 59 (April): 1-14. 1995.
- IDG BRASIL. **100 Maiores: Telecomunicações 2005**. 2005.
- INARD, W. **Ecologic-economic analysis for regional development**. NY: MacMillan, 1972.
- ITAMI, H.; ROEHL, T. **Mobilizing Invisible Assets**. Harvard University Press. Cambridge, MA, 1987.
- JANIS, I.L. **Victims of Groupthink**. Boston: Houghton Mifflin, 1972.
- JAVIDAN, M. Core Competence: What does it mean in Practice? In: **Long Range Planning**, vol.31, No. 1, 1998.
- JEHN, K. The impact of intragroup conflict on effectiveness: A multimethod examination of the benefits and detriments of conflict. **PhD thesis**, Northwestern University, Evanston, IL, 1992.
- KATZ, D.; KAHN, R.L. **The social psychology of organizations**. NY: Wiley, 1967.
- KEATS, B. W; HITT, M. A. A causal model of linkages among environmental dimensions, macro organizational characteristics, and performance. In: **Academy of Management Journal**, vol. 31, n.3, p.570-578, 1988.
- KELLEY, H. H. A classroom study of the dilemmas in interpersonal negotiations. In: Archibald, K. (Ed.). **Strategic interaction and conflict: Original papers and discussion**, p. 49-73. Berkeley, CA: Institute of International Studies. 1966.
- KELLEY, H. H.; STAHELSKI, A. J. Social interaction basis of cooperators' and competitors' beliefs about others. In: **Journal of Personality and Social Psychology**, 16,

p.66-91, 1970.

KEYS, B.; CASE, T. How to become an influential manager. **Academy of Management Executive**, November 1990, p. 38-51.

KHANDWALLA, P. N. **The design of organizations**. New York: Hartcourt Brace Jovanovich, 1977.

KHANDWALLA, P.N. The Effect of the Environment on the Organizational Structure of firm. **Tese de doutorado**, Camegie-Mellon University, 1970.

KIDDER,L.; JUDD, C.M. **Research Methods in Social Relations**. 5<sup>th</sup> ed. New York: Holt, Rinehart & Winston, 1986.

KIPNIS,D.; SCHMIDT, S.M.; SWAFFIN-SMITH, C.; WILKINSON, I. Patterns of Managerial Influence: Shotgun Managers, Tacticians and Bystanders. In: **Organizational Dynamics**, Winter 1988, pp. 58-67.

KOBERG, C. S.; UNGSON, G. R. The effects of environmental uncertainty and dependence on organizational structure and performance: A comparative study. In: **Journal of Management**, vol. 13, n.4, p.725-737, 1987.

KOCHAN, T. A. **Collective bargaining and industrial relations**. Homewood, IL: Richard D. Irwin. 1980.

KOCHAN, T.A.; JICK, T.A.. The public sector mediation process. In: **Journal of Conflict Resolution**, 22, 1978.

KOONTZ, H; O'DONELL, C. **Princípios de Administração: uma análise das funções administrativas**. São Paulo: Pioneira, 1976.

KOTTER, J.P. **Afinal, o que fazem os líderes: a nova face do poder e da estratégia**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KRESSEL, K.; PRUITT, D. G. Conclusion: A research perspective on the mediation of social conflict. In: KRESSEL, K.; PRUITT, D. G. (Eds.). **Mediation research**. p.394-435. San Francisco: Jossey-Bass. 1989.

KRIESBERG, L. **Social conflicts**. 2nd ed.. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall. 1982.

KROGH, G.; ROOS, J. A Perspective on Knowledge, Competence and Strategy. In: **Personnel Review**. 1995. vol. 24, 3, p. 56-76.

LAMM, H.; KAYSER, E. An analysis of negotiation concern in the allocation of jointly produced profit or loss: The role of justice norms, politeness, profit maximization, and tactics. In: **International Journal of Group Tensions**, 8, 64-80, 1978.

LANGLEY, A. In search of rationality: The purposes behind the use of formal analysis in organizations. In: **Administrative Science Quarterly**, 34: 598-671, 1989.

LANGLEY, A. Patterns in the Use of Formal Analysis in Strategic Decisions. In: **Organization Studies**, 11/1: 17-45, 1990.

LASSWELL, H.D. **Politics: Who gets what, when, how**. NY: McGraw Hill, 1936.

LAUBACHER, R. J.; MALONE, T. W. **Dois Modelos de Organizações do Século 21: Redes inconstantes de empresas pequenas ou constituindo países virtuais? Modelos MIT**, 21CWP#001, 1997.

LAUTERBACH, K.E.; WEINER, B.J. Dynamics of Upward Influence: How Male and Female Mangers get their way. In: **Leadership Quaterly**, Spring 1996, pp. 87-107.

LAWRENCE, P.R.; LORSCH, J.W. **Developing Organizations: Diagnosis and action**. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing, 1969.

LAWRENCE, P.R.; LORSCH, J.W. **Organization and environment**. Boston: Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1967.

LAX, D. A.; SEBENIUS, J. K. **The manager as negotiator: Bargaining for cooperation and competitive gain**. New York: Free Press. 1986.

LEME, R. A. S. **Contribuições à teoria da localização**. SP: FEA USP, 1965.

- LESCA, N.. **Veille Stratégique: La Méthode L.E. SCanning**. Paris: Éditions EMS, 2003.
- LEWICKI, R. J.; LITTERER, J. A.; MINTON, J. W.; SAUNDERS, D. M. **Negotiation**. 2<sup>nd</sup> edition. Boston: McGraw-Hill. 1994.
- LEWICKI, R. L.; SAUNDERS, D. M.; MINTON, J. W. **Fundamentos da Negociação**. 2<sup>a</sup> ed.. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- LEWIS, S. A.; FRY, W. R. Effects of visual access and orientation on the discovery of integrative bargaining alternatives. In: **Organizational Behavior and Human Performance**, 20, p.75-92, 1977.
- LIM, R.; CARNEVALE, P. J. Contingencies in the mediation of disputes. In: **Journal of Personality and Social Psychology**, 58, p.259-72, 1990.
- LINDBLOM, C.E. The Science of Muddling Through. In: **Public Administration Review**, 19, 2, 79-88, 1959.
- LIPSEY, R. C.; STEINER, P. O. **Economics**. 5<sup>th</sup> ed.. NY: Harper & Row. 1978.
- LONG, G.; FEUILLE, P. Final offer arbitration: Sudden death in Eugene. In: **Industrial and Labour Relations Review**, 27, p.186-203. 1974.
- MALLORY, G. R. Implanted decision making: American owned firms in Britain. In: **Journal of Management Studies**, 20/2: 191-211. 1983.
- MARCH, J.G.; SIMON, H.A **Organizations**. NY: Wiley, 1958.
- MASON, R. O.; MITROFF, I. I. **Challenging strategic planning assumptions**. NY: Wiley, 1981.
- MASON, R.O A dialectical approach to strategic planning. In: **Management Science**, XV, 8, B403-B414, 1969.
- MAYO, E. **The human problems of an industrial civilization**. NY, 1933.
- MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutional organizations: formal structure as myth and ceremony. In: **American Journal of Sociology**, 83, p.340-363, 1977.
- MEYER, J. W.; SCOTT, R. W.. **Organizational environments: ritual and rationality**. Beverly Hills: Sage, 1981.
- MICHENER, H. A.; VASKE, J. J.; SCHLEIFFER, S. L.; PLAZEWSKI, J. G.; CHAPMAN, L. J. Factors affecting concession rate and threat usage in bilateral conflict. In: **Sociometry**, 38, p.62-80, 1975.
- MILES, R. E.; SNOW, C. C. **Organizational strategy, structure and process**. New York: McGraw-Hill, 1978.
- MILES, R. H. **Macro organizational behavior**. Illinois: Scot Foresman & Cia, 1980.
- MILLER, D. Strategy making in context: Ten empirical archetypes. **Ph. D. thesis**, Faculty of Management, McGill University, Montreal, 1976.
- MILLER, D. Strategy, structure and environment: Context influences upon some bivariate associations. In: **Journal of Management Studies**, 16, p. 294-316, 1979.
- MILLER, D. Configurations Revisited. In: **Strategic Management Journal**, 17, 505-512, 1996.
- MILLS, J.; PLATTS, K.; BOURNE, M.. **Strategy and Performance: Competing through competences**. Cambridge University Press. Cambridge, 2002.
- MINTZBERG, H. **Power in and around organizations**. Englewood Cliffs, NJ: Printice-Hall, 1983.
- MINTZBERG, H. **The structuring of organizations**. NJ: Printice-Hall, 1979.
- MINTZBERG, H. **The Rise and Fall of Strategic Planning: Reconceiving Roles for Planning, Plans, Planners**. New York: The Free Press, 1994.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J; **Safári de Estratégia: Um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.



- MINTZBERG, H.; RAISINGHANI, D.; THÉORËT, A. The Structure of 'Unstructured' Decision Processes. In: **Administrative Science Quarterly**, 21, 1976, p. 465-499.
- MINTZBERG, H.; WATERS, J.A. Tracking Strategy in an Entrepreneurial Firm. In: **Academy of Management Journal**, 25, 3, 465-499, 1982.
- MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.
- MOTTA, F. C. P. **Teoria das Organizações: evolução e crítica**. 2a. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.
- MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. G. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- NEALE, M.A.; BAZERMAN, M.H. **Negociando Racionalmente**. SP: Atlas, 1991.
- NEWELL, A; SIMON, H.A. **Human problem solving**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-hall, 1972.
- NEWMAN, W. H. **Ação administrativa: as técnicas de organização e gerência**. São Paulo: Atlas, 1972.
- NOHRIA, N.; ECCLES, R. **Networks and organizations**. Boston: HBSP, 1992.
- NUTT, P. C. Types of Organizational Decision Processes. In: **Administrative Science Quarterly**, 29, 1984, p.414-450.
- NUTT, P.C. How Decision Makers Evaluate Alternatives and the Influence of Complexity. In: **Management Science**, vol. 44, no. 8, 1148-1166, Agosto, 1998.
- NUTT, P.C. Models for Decision Making in Organizations and some Contextual Variables which Stipulate Optimal Use. In: **Academy of management Review**, 1, 1976, p. 84-98.
- NUTT, P.C. Formulation Tactics and the Success of Organizational Decision Making. In: **Decision Sciences**, vol. 23, 519-540, 1992
- NUTT, P.C. The Identification of Solution Ideas During Organizational Decision Making. In: **Management Science**, vol. 39, no 9, 1071-1085, September, 1993.
- NYSTRON, P.; STARBUCK, W. To avoid organizational crises, unlearn. In: **Organizational Dynamics**, 12 (Spring): 53-65, 1984.
- PAYNE, R.; PUGH, D. Organization structure and climate. In: DUNNETTE, M. D.. **Handbook of industrial and organization psychology**. Chicago: Rand McNally, 1976.
- PENROSE, E. T. **The growth of the firm**. Oxford: Basil Blackwell. 1959.
- PERROW, C. A framework for the comparative analysis of organizations. In: **American Sociological Review**, 32, p. 194-208, 1967.
- PERROW, C. **Análise organizacional: Um enfoque sociológico**. São Paulo: Editora Atlas. 1972.
- PETTIGREW, A. **The Politics of Organizational Decision-making**. London: Tavistock Publications Limited, 1973.
- PETTIGREW, A.M. **The awakening giant: Continuity and Change in Imperial Chemical Industries**. Oxford: Basil Blackwell, 1985.
- PFEFFER, J. Size and composition of corporate boards of directors: The organization and its environment. In: **Administrative Science Quarterly**, v.17, p.218-228, 1972a.
- PFEFFER, J. Merger as a response to organizational interdependence. In: **Administrative Science Quarterly**, v.17, p.382-394, 1972b.
- PFEFFER, J. **Managing with Power: Politics and Influence in organizations**. Boston: Harvard Business School Press ,1992.
- PFEFFER, J. **Power in organizations**. Marshfield, MA: Pitman, 1981.
- PFEFFER, J.; MOORE, W.L. Power in university budgeting: a replication and Extention. In: **Administrative Science Quarterly**, 25: 637-653, 1980.
- PFEFFER, J.; SALANCIK, G. R. **The external control of organizations: a resource dependence perspective**. New York: Harper & Roll, 1978.

- PFEFFER, J.; SALANCIK, G.R. Organizational decision making as a political process: The case of a university budget. In: **Administrative Science Quarterly**, 19: 135-151, 1974.
- PIAGET, J. **La construction du réel chez l'enfant**. Neuchâtel: Delachaux et Niestlé, 1962.
- PINFIELD, L.T. A Field Evaluation of Perspectives on Organizational Decision Making. In: **Administrative Science Quarterly**, 31, 1986, p. 365-388.
- PINKLEY, R. L. Dimensions of conflict frame: Disputant interpretations of conflict. In: **Journal of Applied Psychology**, 75: 117-126, 1990.
- PONDY, L. R. Varieties of organizational conflict. In: **Administrative Science Quarterly**, 14:499-506, 1969.
- POUNDS, W. F. The process of problem finding. In: **Industrial Management Review** (fall): 1-19, 1969.
- POWELL, W. W.; DiMAGGIO, P. J. (Eds). **The new institutionalism in organization analysis**. Chicago: University of Chicago Press, 1991.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. In: **Harvard Business Review**. May/June,1990. 68(3), 79-93.
- PRASOW, P.; PETERS, E. **Arbitration and collective bargaining: Conflict resolution in labor relations**. 2<sup>nd</sup> edition. New York, NY: McGraw-Hill. 1983.
- PRIEM, R. L.; PRICE, K. H. Process and outcome expectations for the dialectical inquiry, devil's advocacy, and consensus techniques of strategic decision making. In: **Group and Organization Studies**, 16: 206-225, 1991.
- PRUITT, D. G. **Negotiation behavior**. New York: Academic Press. 1981.
- PRUITT, D. G.; CARNEVALE, P. J. **Negotiation in social conflict**. Pacific Grove, CA : Brooks/Cole Publishing Cia., 1993.
- PRUITT, D. G.; CARNEVALE, P. J.; BEN-YOAV, O.; NOCHAJSKI, T. H.; VAN SLYCK, M. Incentives for cooperation in integrative bargaining. In: TIETZ, R. (ed.). **Aspiration levels in bargaining and economic decision making**. Berlin: Springer. 1983.
- PRUITT, D. G.; CARNEVALE, P. J.; FORCEY, B.; VAN SLYCK, M. Gender effects in negotiation: Constituent surveillance and contentious behavior. In: **Journal of Experimental Social Psychology**, 22, p.264-275, 1986.
- PRUITT, D. G.; PEIRCE, R. S.; MCGILLICUDDY, N. B.; WELTON, G. L.; CASTRIANNO, L. M. Long-term success in mediation. In: **Law and Social Behavior**. 1992.
- QUINN, J.B. **Strategies for Change: Logical Incrementalism**. Homewood, Illinois: Richard D. Irwin, Inc., 1980.
- RAHIM, M. A.; BONOMA, T. V. Managing organizational conflict: A model for diagnosis and intervention. In: **Psychological Reports**, 44, p.1323-44, 1979.
- RAIFFA, H. **Teoria da decisão**. Petrópolis: Vozes; São Paulo: Ed. da USP, 1977.
- RAIFFA, H. **The art and science of negotiation**. Cambridge, MA: HUP. 1982.
- RALSTON, D.A; GUSTAFSON, D.J.; MAINIERO, L.; UMSTOT, D. Strategies of Upward Influence: A Cross-National Comparison of Hong Kong and American Managers. In: **Asia Pacific Journal of Management**. October 1993, pp. 157-175.
- RICE, A. K.. **The enterprise and its environment**. Londres: Tavistock Publications, 1963.
- RICHARDSON, J. R.; PERES; J. A. S; WANDERLEY, J. C. V; CORREIA, L. M.; PERES, M. H. M. Pesquisa Social: Métodos e Técnicas. Terceira Edição. São Paulo: Atlas. 1999.
- RIECKEN, H. W. Some problems of consensus development. In: **Rural Sociology**, 17: 245-252, 1952.
- RUAS, R. Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações. In: RUAS, R.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. **Aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

- RUBIN, J. K.; PRUITT, D. G.; KIM, S. H.. **Social Conflict**: Escalation, stalemate and settlement. Second Edition. New York: McGraw-Hill, Inc. 1994.
- RUBIN, J. Z. Experimental research on third-party intervention in conflict: Toward some generalizations. In: **Psychological Bulletin**, 87, p.379-91, 1980.
- RUMELT, R. Forward. In: HAMEL, G.;HEENE, A (Eds.) **Competence-Based Competititon**. New York, 1994. John Wiley and Sons. XV-XIX.
- RUMELT, R.P. Evaluation of strategy: theory and models. In: SCHENDEL, D. E.; HOFER, C.W. (eds.). In: **Strategic Management**. Boston, MA: Little Bown, 196-212, 1979.
- SALOVEY, P.; MAYER, J. D.; ROSENHAN, D. L. Mood and helping: Mood as a motivator of helping and helping as a regulator of mood. In: M. S. Clark (Ed.). **Review of personality and social psychology**: Vol.12. Prosocial behavior. p.215-237. Newbury Park, CA: Sage. 1991.
- SAVAGE, G. T.; BLAIR, J. D. ; SORENSON, R. J. Consider both relationship and substance when negotiating strategically. In: **Academy of Management Executive**, 3, p.37-48, 1989.
- SBRAGIA, R.; GALINA, S. V. R.; CAMPANARIO, M. A. ; SILVA, M. M. Panorama setorial em telecomunicações. In: SBRAGIA, R.; GALINA, S. V. R. (eds.). **Gestão da Inovação no Setor de Telecomunicações**. São Paulo: PGT-USP, 2004.
- SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership**: A Dynamic view. San Francisco, CA: Jossey-Bass Inc.. 1985.
- SHELLING, T. **The strategy of conflict**. Cambridge: HUP. 1960.
- SCHWEIGER, D.M., SANDBERG, W.R.; RECHNER, P.L. Experiential effects of dialectical inquiry, devil's advocacy and consensus approaches to strategic decision making. In: **Academy of Management Journal**, 32: 745-772, 1989.
- SCHWEIGER, D.M.; SANDBERG, W.R.; RAGAN, J.W. Group approaches for improving strategic decision-making: A comparative analysis of dialectical inquiry, devil's advocacy and consensus. In: **Academy of Management Journal**, 28: 51-71, 1986.
- SCHWENK, C. R. A meta-analysis on the cooperative effectiveness of devil's advocacy and dialectical inquiry. In: **Strategic Management Journal**, 10: 303-306, 1989.
- SCOTT, W. R. The adolescence of institutional theory. In: **Administrative Science Quarterly**, 32, p.493-511, 1987.
- SCOTT, W. R. **Organizations**: Rational, natural, and open systems. NJ: Prentice Hall. 1999.
- SELZNICK, P. **Leadership in Administration**: A Sociological Interpretation. New York: Harper & Row, 1957.
- SELZNICK, P. **TVA and the grass roots**. Berkeley: University of California Press, 1955.
- SHARFMAN, M. P.; DEAN JR., J. W.. Conceptualizing and measuring the organizational environment: A multidimensional approach. In: **Journal of Management**, vol. 17, no. 4, p.681-700, 1991.
- SIMON, H. **Capacidade de Decisão e de Liderança**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1960.
- SIMON, H. A. **Administrative Behavior**. New York: Macmillan, 1957.
- SIMON, H.A. Rationality as Process and Product of Thought. In: **Journal of the American Economic Association**, 1978, 68(1), 1-16.
- SINGH, J. V.; HOUSE, R. J.; TUCKER, D. J.. Organizational change and organizational mortality. In: **Administrative Science Quarterly**, 31, p.587-611, 1986.
- SLATTE, H. A. **The pertinence of the paradox**. NY: Humanities Pres. 1968.
- SMITH, D. L.; PRUITT, D. G.; CARNEVALE, P. J. Matching and mismatching: The effect of own limit, other's toughness, and time pressure on concession rate in negotiation. In: **Journal of Personality and Social Psychology**, 42, p.876-83. 1982.

- STALK Jr, G.; EVANS, P.; SHULMAN, L. Competição Baseada em Capacidade: As novas regras da Estratégia Empresarial. In: ULRICH, D. (Org.). **Recursos Humanos Estratégicos**. São Paulo: Futura. 1998.
- STARBUCK, W. H. Organizations and their environments. In: DUNNETTE (Ed.). **Handbook of Organizational and Industrial Psychology**. Chicago: Rand McNally, 1976.
- STEINER, G. A. **Top Management Planning**. New York: MacMillan, 1969.
- STEINER, I. D. **Group processes and productivity**. NY: Academic Press, 1972.
- STEVENSON, W. J. Estatística aplicada à administração. São Paulo: Harper & Row do Brasil, 1981.
- STIEGLITZ, H. The Chief Executive and his job. In: **Personnel Policy Study**, n. 214, 1969.
- SUMNER, W. G. **Folkways**. Boston: Ginn. 1906.
- SZAPIRO, M. H. S. **Technological capability in Telecommunications Industry in Brazil**. Development and Impacts of the Structural Reform in the 90s. anais da 4<sup>th</sup> International Conference on Technology Policy and Innovation, Curitiba, 2000.
- TABACHNICK, B. G.; FIDELL, L. S. Using Multivariate Statistics. 4th edition. Needhamheights: Pearson Educational Co.. 2000.
- TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. In: **Strategic Management Journal**. 1997. 18, 509-533.
- THOMAS, K. W.. Conflict and conflict management. In: DUNNETTE, M. (ed.). **Handbook of industrial and organizational psychology**. Chicago: Rand McNally. p.889-935. 1976a.
- THOMAS, K.W. Conflict and Negotiation Processes in Organizations. In: DUNNETTE, M.D.; HOUGH, L.M. (eds.) **Handbook of industrial and organizational psychology**, 2<sup>nd</sup> ed., vol. 3 (Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1992), pp. 651-717. 1976b.
- THOMPSON, J. D. **Organizations in action**. New York, McGraw Hill, 1967.
- TORRANCE, E. P. Group decision making and disagreement. In: **Social Forces**, 35: 314-318, 1957.
- TRIBE, L.H. **Technology Assessment and the Fourth Discontinuity: The Limits of Instrumental Rationality**. Southern California Law Review, 1973, 46, 617-660.
- TUCKER, D. J.; SINGH, J. V.; MEINHARD, A.; HOUSE, R.J.. Ecological and institutional sources of change in organizational populations, In: CARROL, G. (ed.). In: **Ecological models of organizations**. Cambridge, MA: Ballinger Publishing, p.127-152, 1988.
- TUNG, R. Dimensions of organizational environments: An exploratory study of their impact on organizational structure. In: **Academy of Management Journal**, 22, p.672-693, 1979.
- TVERSKY, A.; KAHNEMAN, D.. Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases. In: **Science**, 185, 1124-31. 1974.
- ULRICH, D.. Introdução. In: ULRICH, D. (org.). **Recursos Humanos Estratégicos: Novas perspectivas para os profissionais de RH**. São Paulo: Editora Futura, 2000.
- ULRICH, D.. **Os campeões de Recursos Humanos: Inovando para obter os melhores resultados**. São Paulo: Editora Futura, 1998.
- VOISSEM, N. H.; SISTRUNK, F. Communication schedule and cooperative game behavior. In: **Journal of Personality and Social Psychology**, 19, p.160-7, 1971.
- VON NEUMANN, J.; MORGENSTERN, O. **Theory of Games and Economy Behavior**. Princeton: Princeton University Press, 1944.
- VROOM, V. H. A new look at managerial decision making. In: **Organizational Dynamics**, 4, p.66-80. 1973.
- WALL, V. D.; NOLAN, L. L. Small group conflict: A look at equity, satisfaction, and styles of conflict management. In: **Small Group Behavior**, 18: 188-211, 1987.
- WALTON, R. E. **Interpersonal peacemaking: Confrontations and third-party consultation**.

- Reading, MA: Addison-Wesley. 1969.
- WALTON, R. E.; MCKERSIE, R. **A behavioral theory of labor negotiations**: An analysis of a social interaction system. New York: McGraw-Hill. 1965.
- WANOUS, J. P.; YOUTZ, M. A. Solution diversity and the quality of group decisions. In: **Academy of Management Journal**, 29: 149-159, 1986.
- WEICK, K. **The social psychology of organizing**. 2<sup>nd</sup> Edition. Boston: Addison-Wesley, 1979.
- WERMERFELT, B. A Resource Based View of the Firm. In: **Strategic Management Journal**. 1984. 5, 171-180.
- WHITE, R. K.. **Fearful Warriors**. New York: FP, 1984
- WHITNEY, J. C.; SMITH, R. A. Effects of group cohesiveness on attitude polarization and the acquisition of knowledge in a strategic planning context. In: **Journal of Marketing Research**, 20, p.167- 176, 1983.
- WICHMAN, H. Effects of communication on cooperation in a 2-person game. In: WRIGHTSMAN, L.; O'CONOOR, J.; BAKER, N. (eds). **Cooperation and competition**. Belmont, CA: Brooks/Cole. 1972.
- WILDER, D. A. Predictions of belief homogeneity and similarity following social categorization. In: **British Journal of Social Psychology**, 23, p.323-33, 1984.
- WILDER, D. A. Social categorization: Implications for creation and reduction of intergroup bias. In: BERKOWITZ, L. (ed.). **Advances in experimental social psychology**, Vol. 19, p. 291-355. New York: Academic Press. 1986.
- WILLIANSOON, O. **Markets and hierarchies**. Nova York: The Free Press, 1975.
- WILLIANSOON, O. **The mechanisms of governance**. Berkeley: OUP, 1996.
- WILSON, D. C. Organizational strategy. **PhD thesis**, University of Bradford, England. 1980.
- WITTE, E. Field Research on Complex Decision-Making Processes – The Phase Theorem. In: **International Studies of Management and Organization**, Summer: 156-182, 1972.
- WOODWARD, J. **Industrial organization**: Theory and practice. London: OUP, 1965.
- WOOLDRIDGE, B.; FLOYD, S. W. Strategic process effects on consensus. In: **Strategic Management Journal**, 10: 295-302, 1989.
- WOOLDRIDGE, B.; FLOYD, S. W. The strategy process, middle management involvement, and organizational performance. In: **Strategic Management Journal**, 11: 231-241, 1990.
- YIN, R.K. **Case Study research. Design and methods**. London: Sage, 1994.
- YUKL, G. A. Effects of opponents initial offer, concession magnitude, and concession frequency on bargaining behavior. In: **Journal of Personality and Social Psychology**, 30, p.332-5, 1974b.
- YUKL, G. A. The effects of situational variables and opponent concessions on a bargainer's perception, aspirations, and concessions. In: **Journal of Personality and Social Psychology**, 29, 227-36, 1974a.
- YUKL, G.; FALBE, C.M. Influence Tactics and Objectives in Upward, Downward and Lateral Influence Attempts. In: **Journal of Applied Psychology**, April 1990, p.132-40.
- YUKL, G.; KIM, H.; FALBE, C.M. Antecedents of Influence Outcomes. In: **Journal of Applied Psychology**, June 1996, pp. 309-317.
- ZACCARELLI, S. B.; FISCHMANN, A. A.; LEME, R. A. S. **Ecologia de Empresas**: Um estudo do ambiente empresarial. São Paulo: Atlas, 1980.
- ZUBEK, J. M.; PRUITT, D. G.; PEIRCE, R. S.; MCGILLICUDDY, N. B.; SYNA, H. Short-term success in mediation: Its relationship to disputant and mediator behaviors and prior conditions. In: **Journal of Conflict Resolution**, 36, 546-72, 1992.

## APÊNDICES

**APÊNDICE 1**  
**QUESTIONÁRIO DA ENTREVISTA INICIAL**

## APÊNDICE 1 – QUESTIONÁRIO DA ENTREVISTA INICIAL

**PESQUISA:** A influência das competências organizacionais de resolução de conflitos no consenso entre os gestores no processo decisório estratégico.

EMPRESA: \_\_\_\_\_ DATA: \_\_\_\_\_

### I - Caracterização da Empresa

1. Histórico

---

---

---

---

2. Produtos

---

---

---

---

3. Número de funcionários: \_\_\_\_\_

4. Organograma

### II - Caracterização do Entrevistado

1. Cargo: \_\_\_\_\_

2. Cargo do superior imediato: \_\_\_\_\_

3. Tempo na organização: \_\_\_\_\_

4. Tempo no setor: \_\_\_\_\_

### II – Perfil do Processo Decisório Estratégico na Organização

1. Quais são as principais atividades do processo decisório estratégico organizacional?

2. Quais ações são desenvolvidas em cada atividade?

3. Quais os atores envolvidos em cada atividade?

4. Quem é o responsável pelo desenvolvimento de cada atividade?



5. Qual a duração, em média, de cada atividade?
6. Qual a ordem relativa de execução de cada atividade?
7. Existem diferenças no processo dependendo do tipo do projeto?
8. Existem diferenças no processo dependendo do valor envolvido?

### **III. Escolha da Decisão e Identificação dos Participantes**

1. Quais são as decisões estratégicas possíveis de serem estudadas?

#### **Critérios para escolha:**

2. Quando ocorreu o primeiro comprometimento de recursos para implementação da decisão?  
(Critério: Ter sido tomada em período não superior a 2 anos ou estar em andamento)
3. Qual o posicionamento estratégico envolvido na decisão?  
(Critério: Envolver posicionamento estratégico)
4. Qual o grau de incerteza envolvido: pequeno, médio, alto? Explique.  
(Critério: Ser não estruturada, possuindo alto grau de incerteza)
5. Quais funções organizacionais foram afetadas pela decisão?  
(Critério: Envolver o maior número possível de funções organizacionais)
6. Qual o grau de representatividade da decisão do processo decisório estratégico da organização? Pequeno, médio, alto?  
(Critério: Ser considerada representativa do processo pelo qual as decisões estratégicas são tomadas na empresa)
7. Quais situações de conflito surgiram no processo decisório?  
(Critério: Envolver alto grau de conflito entre os gestores do grupo decisor)
8. Quais as partes envolvidas nos processos de conflito?  
(Critério: Envolver alto grau de conflito entre os gestores do grupo decisor)
9. Quais as principais atividades do processo de conflito?  
(Critério: Envolver alto grau de conflito entre os gestores do grupo decisor)
10. Qual o grau de conflito no processo decisório: pequeno, médio, alto? Explique.  
(Critério: Envolver alto grau de conflito entre os gestores do grupo decisor)
11. A decisão foi imposta pela matriz?  
(Critério: Não ser imposta pela matriz)

#### **Gestores participantes do processo decisório escolhido:**

12. Quais gestores de nível hierárquico 1, 2, e 3 participaram do processo decisório escolhido?

**APÊNDICE 2**  
**QUESTIONÁRIO PARA ESTUDO DO PROCESSO DE RESOLUÇÃO DE CONFLITOS**

## APÊNDICE 2 – QUESTIONÁRIO PARA ESTUDO DO PROCESSO DE RESOLUÇÃO DE CONFLITOS

PESQUISA: O ambiente externo das organizações e a resolução de divergências.

EMPRESA: \_\_\_\_\_ DATA: \_\_\_\_\_

### I - Caracterização do Entrevistado

1. Cargo: \_\_\_\_\_
2. Cargo do superior imediato: \_\_\_\_\_
3. Tempo na organização: \_\_\_\_\_
4. Tempo no setor: \_\_\_\_\_

### II - Caracterização do Processo Decisório e do Processo de Conflito

As questões desta seção devem ser respondidas **COM BASE NA DECISÃO ESCOLHIDA** para ser analisada. Escolha sua resposta em uma escala de 1 a 7, segundo seu grau de concordância com a legenda.

1. Quanto as preocupações com os seguintes tópicos influenciaram a decisão?

	Pouco							Muito
	1	2	3	4	5	6	7	
Redução de custo								
Eliminação de custo								
Aumento de faturamento								
Benefícios estratégicos								
Outros benefícios intangíveis								

2. Qual o grau de satisfação individual dos componentes do grupo decisor com a decisão tomada?

Nenhum	Alto
1	7
2	6
3	5
4	4

3. Qual o grau de identificação dos componentes do grupo decisor com a decisão tomada?

Nenhum	Alto
1	7
2	6
3	5
4	4

4. Qual o grau de envolvimento dos componentes do grupo decisor com a implementação da decisão tomada?

Nenhum	Alto
1	7
2	6
3	5
4	4

5. As partes envolvidas preocuparam-se primeiramente com objetivos próprios (pessoais e grupais) ou com os objetivos da organização como um todo?

Totalmente objetivos organizacionais                      Ambos igualmente                      Totalmente objetivos próprios

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

6. Em que medida as partes envolvidas expuseram-se umas às outras a respeito de seus interesses e preferências?

Nenhuma	Grande
1	7
2	6
3	5
4	4

7. Indique o grau de utilização de táticas políticas para construção de uma base de influência para idéias:

Nenhuma	Grande
1	7
2	6
3	5
4	4

8. Indique o grau em que se utilizou o tempo e o oportunismo para construção de uma base de influência para idéias:

Nenhuma	Grande
1	7
2	6
3	5
4	4

9. Indique o grau de utilização de canais importantes de informação para construção de uma base de influência para idéias:

Nenhuma	Grande
1	7
2	6
3	5
4	4

10. Indique o grau de utilização de relacionamentos estratégicos para construção de uma base de influência para idéias:

Nenhuma Grande

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

11. Em que medida os participantes do processo decisório buscaram informações?

Nenhuma Moderadamente Completamente

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

12. Em que medida avaliou-se as informações relevantes ?

Nenhuma Moderadamente Completamente

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

13. Qual a importância de técnicas analíticas (quantitativas ou qualitativas) na tomada da decisão?

Nenhuma Moderada Total

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

14. Como você descreveria o processo que teve maior influência na decisão?

Mais Analítico Mais Intuitivo

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

15. Em geral, qual a efetividade das partes envolvidas em focar informações relevantes e desconsiderar informações irrelevantes?

Nenhuma Moderada Total

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---



































# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)